

UNIVERSITETI “HAXHI ZEKA” - PEJË

FAKULTETI I MENAXHMENTIT NË TURIZËM, HOTELIERI DHE MJEDIS



PUNIM DIPLOME

**NDIKIMI I MENAXHIMIT TE CILËSISË TOTALE NË
ZHVILLIMIN E QËNDRUSHEM**

Mentori:

Prof. Ass. Dr. Merita Dauti

Studenti:

Arjanit Tahiraj

Pejë, 2024

UNIVERSITETI “HAXHI ZEKA” – PEJË
FAKULTETI I MENAXHMENTIT NË TURIZËM, HOTELIERI
DHE MJEDIS

PUNIM DIPLOME

Lenda nga e cila është bërë punimi: Industria hoteliere

Titulli i punimit: Ndikimi i menaxhimit te cilësisë totale në zhvillimin e qendrueshem

Studenti:

Emri dhe mbiemri i studentes: *Arjanit Tahiraj*

Statusi i studentit: *I rregulltë*

Numri i amzës: *310242021*

Drejtimi – Departamenti: *MTHM*

Shkalla e studimit: *Bachelor*

Mentori: *Prof. Ass. Dr. Merita Dauti*

Falenderime

Së pari e falënderoj Allahun që me dha shëndetin e forcën që ti përfundoj me sukses këto tri vite studime dhe ta përfundoj temën e diplomes .

Një falenderim i posaqem i takon profesoreshes Merita Dauti për ndihmën e dhënë gjatë punimit të temës së diplomes, mirënjohja dhe falënderimi shkon edhe për të gjithë profesorët e Universitetit "Haxhi Zeka".

Po ashtu një falenderim i veçantë shkon për familjen time të cilët më kanë mbështetur gjatë gjithë jetës si dhe shoqëris të cilët me mbështeten në gjdo hap gjatë këtyre tri viteve dhe që gjetën kohën të vinin sod në këtë ditë të rëndësishme të jetës sime.

Permbatja

Abstrakt.....	5
1. Hyrje	6
1.2 Lënda e hulumtimit	7
1.3 Hiptezat e kërkimit.....	8
1.4 Qëllimi i kërkimit.....	9
1.5 Metodat e kërkimit	10
1.6 Kontributi kërkimor	10
2.Ndikimi i menaxhimit te cilësisë totale në zhvillimin e qëndrueshem	11
2.1 Praktikrat e menaxhimit të cilësis totale.....	13
2.2 Sistemet e cilësisë	16
2.3 Përmirësimi i Sistemit të Cilësisë	17
2.4 Fokusi ndaj klientit	18
2.5 Rëndësia e menaxhimit të cilësisë totale.....	20
2.6 Përparsit e menaxhimit të cilësisë totale në ndërmarrje.....	21
3.Zbatimi i menaxhimit të cilësisë totale në industrinë e hotelerisë.	23
Përfundimi	28
Referencat:.....	30

Abstrakt

Kjo temë bachelor shqyrton ndikimin e menaxhimit të cilësisë totale në zhvillimin e qëndrueshëm të organizatave në përgjithësi. Menaxhimi i cilësisë totale përfshin përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në të gjitha proceset e biznesit, për të përmbushur pritshmëritë e klientëve dhe për të rritur efikasitetin operacional. Në një mjedis gjithnjë e më konkurrues, ku presionet për përgjegjësi sociale dhe mjedisore po rriten, menaxhimi i cilësisë totale mund të ndihmojë organizatat të përmirësojnë jo vetëm performancën e tyre financiare, por edhe qëndrueshmërinë ekonomike, sociale dhe mjedisore. Implementimi i menaxhimit të cilësisë totale përfshin angazhimin e të gjithë punonjësve dhe menaxhmentit në proceset e përmirësimit të vazhdueshëm, duke krijuar një kulturë organizative të orientuar drejt përsosmërisë. Studimi është bazuar në një rishikim të literaturës ekzistuese për të identifikuar se si menaxhimi i cilësisë totale ndikon në performancën dhe qëndrueshmërinë e organizatave në sektorë të ndryshëm. Nga analizat e kryera, rezultojnë se organizatat që zbatojnë në mënyrë efektive menaxhimin e cilësisë totale kanë përmirësime të dukshme në cilësinë e produkteve dhe shërbimeve, reduktimin e kostove dhe rritjen e efikasitetit operacional. Përveç kësaj, menaxhimi i cilësisë totale ndihmon organizatat të përmbushin standardet e qëndrueshmërisë mjedisore duke optimizuar përdorimin e burimeve natyrore, ulur ndotjen dhe zvogëluar mbetjet.

Fjalët kyçe: Menaxhimi i Cilësisë Totale (TQM), Organizata, Qëndrueshmëri, Klientët, Performancë

1. Hyrje

Menaxhimi i Cilësisë Totale në performancën organizative buron nga ideja se performanca është e arritshme në një mjedis cilësor për të përmirësuar vazhdimisht proceset .. Për dy dekadat e fundit, menaxhimi i cilësisë totale ka qenë një strategji gjithë përfshirëse për përmirësimin e cilësisë për shoqatat për të rritur ekzekutimin në lidhje me cilësinë dhe zhvillimin. Menaxhimi i cilësisë totale është një metodë të planifikimit, të kuptuarit dhe organizimit të çdo detyre që është e ndryshme për çdo person në çdo fazë. Filozofia e menaxhimit të cilësisë totale është më tepër ai i parandalimit sesa zbulimi i defektit. Menaxhimi i cilësisë totale në performancën organizative buron nga ideja se performanca është e arritshme në një mjedis cilësor të dobishëm dhe kjo mund të realizohet nga të gjithë në organizatë që punon së bashku për të përmirësuar vazhdimisht proceset dhe për qëndrueshmëri afatgjatë (Dhamasanti dhe Sudaryati, 2020)¹. Për dy dekadat e fundit, menaxhimi i cilësisë totale ka qenë një strategji gjithëpërfshirëse për përmirësimin e cilësisë për shoqatat për të rritur ekzekutimin në lidhje me cilësinë dhe zhvillimit. Menaxhimi i cilësisë totale është një metodë të planifikimit, të kuptuarit dhe organizimit të çdo detyre që është e ndryshme për çdo person në çdo fazë. Filozofia e menaxhimit të cilësisë totale është më tepër ai i parandalimit sesa zbulimi i defektit. Cilësia e produktit dhe kënaqësia e klientit janë thelbësore pjesë të mbijetesës së një organizate në kohën e sotme industria konkurruese menaxhimi i cilësisë totale ka fituar një pranim të gjerë si një qasje e njohur që, kur zbatohet siç duhet, mund të japin një biznesi një avantazh konkurrues. Në një treg konkurrues, cilësia po bëhet thelbësore aspekti që organizatat të kenë sukses në zgjerimin e vazhdueshëm në treg mbarë botën. Menaxhimi i cilësisë totale është një menaxhim strategjie që synon të përmirësojë kënaqësinë e klientit dhe performancës duke ofruar produkte me cilësi të lartë dhe shërbimet me përfshirje dhe bashkëpunim e të gjitha palëve të interesuara, si dhe puna ekipore duke aplikuar teknikat dhe mjetet e menaxhimit të cilësisë. Me zhvillimin e shpejtë në mbarë botën e ekonomisë, Organizatat po përpiqen të arrijnë dhe ruajnë nivele të larta të performancës për të punuar në performancën dhe efektivitetin e përgjithshëm. Kompanitë përballen me një treg të luhatshëm ekonomik në shkallë globale, me një fokus në rritje

¹ Dhamasanti, J.F., & Sudaryati, E. (2020). The effect of good corporate governance and financial performance on corporate value. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 2(5), 09–24.

në cilësinë, kënaqësinë e klientit, produktiviteti, pasiguria ekonomike, organizative kultura, dhe inovacioni dhe teknik(Zhu et al., 2020)².

1.2 Lënda e hulumtimit

Menaxhimi i cilësisë totale është një përmirësim i mënyrës tradicionale e të bërit biznes. Është e provuar teknikish për të garantuar mbijetesën në konkurrencë të klasit botëror. Vetëm duke ndryshuar veprimet e menaxhmentit do kultura dhe veprimet e një organizate të tërë që të transformohen. Menaxhimi i cilësisë totale është në pjesën më të madhe e sensit të përbashkët. Duke analizuar tre fjalët, kemi:

- Totali - Përbëhet nga e tëra.
- Cilësia - shkalla e përsosmërisë që ofron një produkt ose shërbim.
- Menaxhimi - Veprimi, arti ose mënyra e trajtimit, kontrollit, drejtimit, etj.

Prandaj, menaxhimi i cilësisë totale është arti i menaxhimit të së tërës për të arritur përsosmërinë. Rregulli i Artë është një por i thjeshtë mënyrë efektive për ta shpjeguar atë: Bëjuni të tjerëve ashtu siç do të dëshironit t'ju bënin juve. Menaxhimi i cilësisë totale përkufizohet si një filozofi dhe një grup parimesh udhëzuese që përfaqësojnë themelin e një organizate në përmirësim të vazhdueshëm. Është aplikimi i metodave sasiore dhe burimeve njerëzore për të përmirësuar të gjitha proceset brenda një organizate dhe tejkalojnë nevojat e klientëve tani dhe në të ardhmen. Menaxhimi i cilësisë totale integron teknikat themelore të menaxhimit, përpjekjet ekzistuese për përmirësim dhe mjetet teknike nën një disiplinë qasje. Menaxhmenti duhet të marrë pjesë në programin e cilësisë. Duhet të krijohet një këshill cilësor për të zhvilluar një vizion i qartë, vendos qëllime afatgjata dhe drejton programin. Objektivat e cilësisë përfshihen në planin e biznesit. Një plan biznesi një vjetor është krijuar një program për përmirësimin e cilësisë dhe përfshin të dhëna nga e gjithë fuqia punëtore. Menaxherët marrin pjesë në ekipet e përmirësimit të cilësisë dhe gjithashtu veprojnë si trajnerë për ekipet e tjera. Menaxhimi i cilësisë totale është një aktivitet i vazhdueshëm që duhet të jetë i rrënjësor në kulturë - nuk është thjesht një program i vetëm. Menaxhimi i cilësisë totale e konsideron cilësinë si një strategji afatgjatë të kompanisë, e cila synon

² Zhu, J., Arsovska, B., & Kozovska, K. (2020). Acupuncture treatment in osteoarthritis. International Journal of Recent Scientific Research, 11(02), 37471–37472. <https://doi.org/10.24327/IJRSR>

ofrimin e produkteve dhe shërbimeve që përmbushin pritshmëritë e qarta dhe të nënkuptuara të konsumatorëve të brendshëm dhe të jashtëm. Në thelb, çështja e matjes është burimi i vazhdimësisë, forcës dhe performancës së qëndrueshme. Menaxhimi i cilësisë totale është një strategji menaxhimi në të cilën organizatat punojnë për të identifikuar, përmirësuar dhe eliminuar çdo të metë në ciklin e tyre operativ, me qëllim përmirësimin e cilësisë së përgjithshme të produktit të tyre (Hamdan & Alheet, 2021)³. Nga ana tjetër, qëndrueshmëria përshkruhet si mirëmbajtja afatgjatë e sistemeve të bazuara në faktorë ekonomikë, mjedisorë dhe socialë (Abbas, 2020)⁴.

1.3 Hiptezat e kërkimit

Dimensionet e menaxhimit të cilësisë totale në këtë punim janë të lidhura me qëndrueshmërinë dhe zhvillimin e qëndrueshëm kështu që mund të supozohet se dimensionet e përzgjedhura përshkruajnë efektivitetin e menxhimit të cilësisë totale në çështjet që lidhen me biznesin e qëndrueshëm të kompanive. Operacionet e suksesshme kërkojnë burokraci minimale, planifikim efikas të burimeve, sisteme efektive të menaxhimit, produkte më të mira, shërbime më të mira dhe përgjigje efektive ndaj nevojave në ndryshim. Dështimi për të zhvilluar operacione të tilla mund të jetë për shkak të mungesës së modeleve të qarta të zhvillimit, kjo është arsyeja pse organizatat investojnë në zhvillimin e qëndrueshëm që llogarit strategjitë për të përmirësuar operacionet e tyre. Një nga parimet drejtuese të menaxhimit të cilësisë totale është përfshirja e punonjësve dhe është thelbësore që stafi të fuqizohet, të sigurohen kushte të mira pune dhe të ketë qëllime të përbashkëta për të vepruar. Prandaj, një sistem i menaxhimit të biznesit do të dukej thelbësor për arritjen e qëndrueshmërisë mjedisore dhe sociale Ky punim përmban tetë hipoteza, të cilat janë zhvilluar duke u bazuar në rishikimin e literaturës ekzistuese dhe analizën e studimeve të mëparshme nga autorë të ndryshëm. Duke përdorur një hulumtim dytësor, janë shqyrtuar dhe sintetizuar burime të shumta akademike për të vlerësuar ndikimin e faktorëve të ndryshëm në temën e punimit . Kjo qasje ka mundësuar formulimin e hipotezave që reflektojnë gjetjet e literaturës dhe teorive ekzistuese, duke krijuar një bazë të fortë për analizën e mëtejshme në kuadër të studimit.

³ Hamdan, Y., & Alheet, A.F. (2021). Toward sustainability: The role of TQM and corporate green performance in the manufacturing sector. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(3), 4675.

⁴ Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118806. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118806>

- H1. Sistemet e menaxhimit të biznesit ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë mjedisore.
- H2. Sistemet e menaxhimit të biznesit ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë sociale.
- H3. Praktikrat e BNj ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë mjedisore
- H4. Praktikrat e BNj ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë sociale.
- H5. Proceset në zhvillim të vazhdueshëm ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë mjedisore.
- H6. Proceset në zhvillim të vazhdueshëm ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë sociale.
- H7. Procedurat e avancuara të prokurimit ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë mjedisore.
- H8. Procedurat e avancuara të prokurimit ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë sociale.

➤ 1.4 Qëllimi i kerkimit

Ndryshimi në sjelljen e konsumatorëve ka bërë që shumica e prodhuesve të mallrave dhe shërbimeve të përshtatin produktet e tyre për të përmbushur kërkesat e blerësve të mundshëm. Kështuqë, shumica e organizatave janë të shqetësuara si të kënaqin klientët e tyre përmes shërbimeve të përmirësuara të cilat janë përshtatur për të përmbushur ose tejkaluar pritjet e klientëve. Edhe pse organizatat përpiqen të përmbushin pritshmëritë e klientëve, ende ekzistojnë disa të meta në procesin e përfshirë në ofrimin e shërbimeve. Përparësia që kjo u sjell atyre mund të shihet në drejtim të rritjes së patronazhit me kalimin e kohës. Zbatimi i menaxhimit të cilësis totale mund të jetë e dobishme për menaxheret kur parimet miratohen në mënyrë efektive, për efektivitet zbatimi i menaxhimit të cilësis totale do të rrisë kënaqësinë e klientëve me ofertat e shërbimit. Të përmirësimi i cilësisë mund të rezultojë në rritjen e pjesës së tregut dhe përfitimit. Implementimi i menaxhimit të cilësis totale më tej siguron që organizatat të ndryshojnë mënyrën se si kryejnë aktivitetet në mënyrë që të eliminohen joefikasiteti, që të përmirësojë kënaqësinë e klientit dhe të arrijë praktikrat më të mira (Porter, 1996)⁵. vuri në dukje Porter se përmirësimi i vazhdueshëm në efektivitetin e operimit është thelbësor, por jo një faktor i mjaftueshëm që

⁵ Porter, M. E. (1996). Operational effectiveness is not strategy. Harvard business review, 74(6), 61-78.

organizata të jetë fitimprurëse. Qëndrueshmëria dhe performanca organizative janë aspekte të rëndësishme dhe ato duhet të merren parasysh. (Ofei-Manu & Didham, 2018)⁶.

1.5 Metodat e kërkimit

Ky punim bazohet në një qasje kërkimore dytësore, duke përdorur rishikimin e literaturës si metodën kryesore për mbledhjen e të dhënave. Për këtë qëllim, janë analizuar studime dhe artikuj të publikuar më parë nga burime të besueshme akademike, libra, revista shkencore dhe raporte nga organizata relevante për të vlerësuar ndikimin e menaxhimit të cilësisë totale në performancën dhe qëndrueshmërinë organizative. Kjo metodë ka mundësuar mbledhjen e informacionit të detajuar nga studimet e mëparshme dhe ka ofruar një bazë solide për zhvillimin e hipotezave dhe analizave në këtë fushë. Literatura e përzgjedhur është vlerësuar duke përdorur kriteret specifike, si përkatësia ndaj temës, besueshmëria e burimeve dhe kontributi i autorëve të ndryshëm në fushën e menaxhimit të cilësisë totale dhe zhvillimit të qëndrueshëm. Ky punim dytësor siguron një qasje të gjerë në shqyrtimin e faktorëve që ndikojnë në menaxhimit të cilësisë totale, duke ofruar perspektiva të ndryshme dhe ndihmuar në krijimin e një kuptimi më të thellë të temës.

1.6 Kontributi kërkimor

Ky studim ofron një kontribut të rëndësishëm në fushën e menaxhimit të cilësisë totale dhe zhvillimit të qëndrueshëm, duke përmbledhur dhe analizuar literaturën ekzistuese për të kuptuar ndikimin e menaxhimit të cilësisë totale në performancën organizative. Përmes një qasjeje të bazuar në hulumtim dytësor, studimi sintetizon gjetjet e mëparshme dhe ofron perspektiva të reja mbi mënyrën se si menaxhimit të cilësisë totale ndikon në aspektet ekonomike, sociale dhe mjedisore të organizatave. Gjithashtu, ky punim kontribuon në literaturën akademike duke identifikuar dhe analizuar tetë hipoteza kryesore që lidhen me zbatimin efektiv të menaxhimit të cilësisë totale, duke ofruar udhëzime për kërkime të ardhshme dhe rekomandime për praktikën më

⁶ Ofei-Manu, P., & Didham, R.J. (2018). Identifying the factors for sustainability learning performance. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1173–1184. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.126>

të mira në sektorë të ndryshëm. Rezultatet e këtij studimi ndihmojnë organizatat dhe studiuesit të kuptojnë më mirë rolin e menaxhimit të cilësisë totale në përmirësimin e qëndrueshmërisë dhe performancës afatgjatë.

2.Ndikimi i menaxhimit të cilësisë totale në zhvillimin e qëndrueshem

Menaxhimi total i cilësisë bazohet në një numër idesh. Do të thotë të mendosh për cilësinë për sa i përket të gjitha funksioneve të ndërmarrjes, nga fillim deri në fund të procesit që integron funksione të ndërlidhura në të gjitha nivelet. Është një system qasje që merr në konsideratë çdo ndërveprim në ndërmjet e elementeve të ndryshëm të organizatës. Kështu, efektiviteti i përgjithshëm i sistemit është më i lartë sesa shuma e rezultateve individuale nga nënsistemet. Nënsistemet përfshijnë të gjitha funksionet organizative në ciklin jetësor të ai produkti, si (1) dizajni, (2) planifikimi, (3) prodhimi, (4) shpërndarja, dhe (5) shërbimi në terren. Nënsistemet e menaxhimit gjithashtu kërkojnë integrim, duke përfshirë (1) strategjinë me fokus klientin, (2) mjetet e cilësisë dhe (3) përfshirja e punonjësve (procesi i lidhjes që integron të tërën). Një përfundim është se çdo produkt, proces ose shërbim mund të përmirësohet, dhe një organizatë e suksesshme është ajo që me vetëdije kërkon dhe shfrytëzon mundësi për përmirësim në të gjitha nivelet. Struktura mbajtëse është kënaqësi të konsumatorëve. Fjalë kyçe është përmirësimi i vazhdueshëm. Pas një konference ndërkombëtare në maj 1990, Konferenca. Bordi përmbledhi çështjet kryesore dhe terminologjinë në lidhje me menaxhimin e cilësisë totale. Kostoja e cilësisë si masë e jociqësisë (nuk përmbush kërkesat e klientit) dhe një masë se si procesi i cilësisë është duke përparuar. Një ndryshim kulturor që vlerëson nevojën parësore për të përmbushur kërkesat e klientëve, zbaton një filozofi menaxhimi që e pranon këtë theksim, inkurajon përfshirjen e punonjësve dhe përqafton etikën e përmirësimit të vazhdueshëm. Mundësimi i mekanizmave të ndryshimit, duke përfshirë trajnimin dhe edukimin, komunikimin, njohja, sjellja e menaxhmentit, puna ekipore dhe programet e kënaqësisë së klientit. Zbatimi i menaxhimit të cilësisë totale duke përcaktuar misionin, duke identifikuar rezultatin, identifikimin e klientëve, negocimin e kërkesave të klientëve, zhvillimin e një "specifikimi të furnizuesit" që detajon objektivat e klientit, dhe përcaktimin e aktiviteteve të nevojshme për përmbushjen e këtyre objektiveve. Sjellja e menaxhmentit që përfshin të vepruarit si modele, duke përdorur proceset dhe mjetet cilësore, inkurajimi i komunikimit, sponsorizimi i aktiviteteve të reagimit dhe nxitja dhe ofrimi i një

mbështetjeje mjedisore. Së pari, në lidhje me implikimet pozitive të sistemeve të menaxhimit të biznesit, ky studim mbështet kërkimet e mëparshme, të cilat identifikuan sistemin e menaxhimit të biznesit si një mjet të rëndësishëm për arritjen e qëndrueshmërisë (Cancino et al., 2018)⁷. Më konkretisht, Aboelmaged (2018)⁸, zbuloi se menaxhimi i biznesit ka ndikim të rëndësishëm si në qëndrueshmërinë mjedisore ashtu edhe në atë sociale. Në fushën e menaxhimit të biznesit, arritja e një konkurrence të qëndrueshme afatgjatë ka qenë një problem i kahershëm (Corredor & Goñi, 2011)⁹ e trajtoi këtë duke deklaruar se menaxhimi i cilësis totale është modeli më i zakonshëm operativ kur synohet zhvillimi gjithëpërfshirës. Me ndihmën e menaxhimit të cilësis totale, është e mundur që kompanitë të zhvillojnë operacionet e tyre përmes përmirësimit të vazhdueshëm, duke marrë parasysh kërkesat e klientëve dhe palëve të tjera të interesuara Chen et al. (2020)¹⁰ gjithashtu raportoi mbi efektivitetin e menaxhimit të cilësis në arritjen e qëllimeve dhe zhvillimin e biznesit të qëndrueshëm. Punimi tregon qartë rëndësinë e hartimit dhe zbatimit të praktikave të sistemit të menaxhimit të biznesit, gjë që nënvizohet nga fakti se nuk ka asnjë mënyrë të vetme për të zbatuar menaxhimin e cilësis totale ose modele të qëndrueshme biznesi, pasi çdo kompani duhet të hartojë sistemet e veta. Menaxhmenti duhet gjithashtu të marrë parasysh faktin se funksionaliteti dhe qëndrueshmëria e menaxhimit të cilësis totale nuk vendosen automatikisht në një nivel të lartë pas certifikimit; prandaj, performanca e operacioneve dhe proceseve duhet të monitorohet (përfshirë procesin e menaxhimit) për të siguruar përmirësim të vazhdueshëm të operacioneve. Menaxhimi i cilësis totale si një strategji menaxhimi synon të rrisë kënaqësinë e klientëve dhe organizative dhe performancën duke ofruar produkte dhe shërbime me cilësi të lartë nëpërmjet pjesëmarrjes dhe bashkëpunimit i të gjitha palëve të interesuara, puna në grup, cilësia e drejtuar nga klientët dhe vazhdimisht përmirësimin e performancës së inputeve dhe proceseve duke aplikuar menaxhimin e cilësisë teknikat dhe mjetet. Qëndrueshmëria, nga ana tjetër, përkufizohet si mirëmbajtja afatgjatë e sistemeve në përputhje me konsideratat ekonomike, mjedisore dhe sociale [social i korporatës

⁷ Cancino, C. A., La Paz, A. I., Ramaprasad, A., & Syn, T. (2018). Technological innovation for sustainable growth: An ontological perspective. *Journal of Cleaner Production*, 179, 31–41.

⁸ Aboelmaged, M. (2018). The drivers of sustainable manufacturing practices in Egyptian SMEs and their impact on competitive capabilities: A PLS-SEM model. *Journal of Cleaner Production*, 175, 207–221.

⁹ Corredor, P., & Goñi, S. (2011). TQM and performance: Is the relationship so obvious? *Journal of Business Research*, 64(8), 830–838.

¹⁰ Chen, R., Lee, Y. D., & Wang, C. H. (2020). Total quality management and sustainable competitive advantage: Serial mediation of transformational leadership and executive ability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5–6), 451–468.

përgjegjësitë (Chang,2006)¹¹, Bazat teorike, të tilla si pamja e bazuar në burime (RBV), mund të përdoren për të shpjegojnë lidhjen midis menaxhimit të cilësis total dhe performancës së qëndrueshmërisë (Bergman & Klefsjo, 2003)¹².

2.1 Praktikrat e menaxhimit të cilësis totale

Ky punim jep disa kontribute në lidhje me mungesën e menaxhimit të cilësis totale ekzistuese dhe qëndrueshmërinë në literaturën e performancës duke ekzaminuar ndikimin e praktikave të menaxhimit të cilësis totale në inovacionin e shërbimit dhe performancën e qëndrueshmërisë, veçanërisht në kontekstin e organizatave të sektorit publik. Edhe pse disa studimeve kanë treguar ndikimin e rëndësishëm të një aspekti të vetëm të performancës së qëndrueshmërisë (ekonomike, sociale, ose mjedisore), ato kanë qenë në kontekstin e sektorit privat (Agus & Hajinoor,2012)¹³, Gjetjet e këtij punimi konfirmojnë se dimensionet sociale dhe mjedisore janë shumë të rëndësishme për sektorin public performanca e qëndrueshmërisë në lidhje me menaxhimin e cilësis totale dhe inovacionin e shërbimit, ndërsa ekonomike dimensionin u gjet i parëndësishëm. Prioritetizimi i sektorit publik për socialitet dhe në këtë mënyrë nënkuptohet performanca mjedisore mbi performancën ekonomike. Kjo teori implikimi mund të bazohet në ndryshimin midis privatit (të orientuar drejt fitimit) dhe publikut sektori (i orientuar nga shërbimi publik) në lidhje me vendosjen dhe arritjen e qëllimeve të tyre. Më tej, analiza empirike tregoi se pesë nga praktikrat e menaxhimit të cilësis totale të përfshira në model (udhëheqja, njerëzit, procesi, partneriteti dhe burimet) luajnë një rol thelbësor në rritjen e performancës së qëndrueshmërisë në sektorin publik. Më tej, rezultatet zbuluan se mbi elementet e menaxhimit të cilësis totale si një konstrukt latent i përbërë nga këto katër dimensionet, të cilat në mënyrë të qartë tregojnë se menaxhimi i cilësis totale është një konstrukt i fuqishëm për të matur efektivitetin e sektorit public lidhje me menaxhimin e cilësisë. Megjithatë, të gjetjet e studimit aktual konfirmojnë se dimensionet sociale dhe mjedisore janë më së shumti domethënëse në lidhje me performancën e

¹¹ Chang, H.H. (2006), "Development of performance measurement systems in quality management organizations", The Service Industries Journal, Vol. 26 No. 7, pp. 765-86.

¹² Bergman, B. and Klefsjo, B. (2003), Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, 2nd ed., Studentlitteratur, Lund

¹³ Agus, A. and Hajinoor, M.S. (2012), "Lean production supply chain management as driver towards enhancing product quality and business performance: case study of manufacturing companies in Malaysia", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 29 No. 1, pp. 92-121.

qëndrueshmërisë së sektorit publik në lidhje me menaxhimin e cilësis totale dhe risi në shërbime, ndërsa dimensionin ekonomik rezultoi i parëndësishëm. Publiku prioritetizon sektorine e performancës sociale dhe mjedisore ndaj performancës ekonomike dhe nënkuptohet kështu. Ky implikim teorik ka të ngjarë të bazohet në ndryshimin midis privatit (i orientuar drejt fitimit) dhe publiku (i orientuar nga shërbimi publik) sektori publik në mjedisin dhe arritjen e qëllimeve. Më tej, gjetjet tregojnë se katër nga praktikat menxhimit të cilësis totale të përfshira në modelin ADAEP (udhëheqja, njerëzit, procesi dhe partneriteti dhe burimet) luajnë një rol thelbësor në përmirësimin e performuar në qëndrueshmërin e sektorit public. Hulumtimet e fundit mbi menaxhimin e cilësisë totale kanë ekzaminuar marrëdhëniet midis praktikave të menaxhimit të cilësisë dhe niveleve të ndryshme të performancës organizative. Këto studime kanë prodhuar rezultate të përziera, ndoshta për shkak të natyrës së modeleve kërkimore të përdorura si matja e menaxhimit të cilësis totale ose performances si një konstrukt i vetëm. Bazuar në një rishikim gjithëpërfshirës të literaturës, ky punim identifikon marrëdhëniet midis praktikave të menaxhimit të cilësis totale dhe shqyrton efektet direkte dhe indirekte të këtyre praktikave në nivele të ndryshme të performancës. Sipas (Corredor, P., & Goni, S. (2011)¹⁴, ekzistojnë nëntë praktika të zakonshme për menaxhimin e cilësisë totale: dizajni ndërfunksional i produktit, përfshirja e klientëve, reagimet dhe informacionet, menaxhimi i cilësisë së furnizuesit, menaxhimi i procesit, angazhimi i liderit, planifikimi strategjik, ndër-funksionaliteti. - trajnim funksional dhe punonjës. Nëpërmjet menaxhimit të cilësis totale, kompanitë rrisin kënaqësinë e klientit, zvogëlojnë kostot dhe nxisin punën në ekip. Kompanitë gjithashtu mund të fitojnë kthime më të larta nga shitjet dhe investimet. Aftësia për të ofruar shërbime cilësore mundëson tarifimin e çmimeve më të larta. Cilësi totale do të thotë akses më i mirë në tregjet globale, besnikëri më e madhe e klientit, njohje më e gjerë si markë cilësore, etj.

Menaxhimi i cilësis totale bazohet gjerësisht në parimet e mëposhtme:

Qasja në qendër të klientit:

Konsumatorët janë gjyqtari përfundimtar për të përcaktuar nëse produktet ose shërbimet janë të cilësisë së lartë apo jo. Pavarësisht se sa burime janë grumbulluar në trajnimin e punonjësve, përmirësimin e makinerive dhe kompjuterëve, duke përfshirë procesin dhe standardet e dizajnit

¹⁴ Corredor, P., & Goñi, S. (2011). TQM and performance: Is the relationship so obvious? Journal of Business Research, 64(8), 830–838.

cilësor, duke sjellë teknologji të re, etj.; në fund të fundit, janë klientët ata që kanë fjalën e fundit për të gjykuar kompaninë tuaj. Kompanitë duhet të mbajnë mend të zbatojnë menaxhimin e cilësis totale në të gjitha frontet duke mbajtur parasysh klientët.

➤ **Përfshirja e punonjësve:**

Sigurimi i përfshirjes totale të punonjësve në arritjen e qëllimeve dhe objektivave të biznesit do të çojë në fuqizimin e punonjësve dhe pjesëmarrjen aktive nga punonjësit në vendimmarrje dhe adresimin e problemeve të lidhura me cilësinë. Fuqizimi dhe përfshirja e punonjësve mund të rritet duke e bërë hapësirën e punës më të hapur dhe pa frikë.

➤ **Përmirësim i vazhdueshëm:**

Një komponent kryesor i menaxhimit të cilësis totale është përmirësimi i vazhdueshëm. Përmirësimi i vazhdueshëm do të çojë në procese të përmirësuara dhe më cilësore. Përmirësimi i vazhdueshëm do të sigurojë që kompanitë të gjejnë mënyra dhe teknika të reja në prodhimin e produkteve me cilësi më të mire, të jenë më konkurruese, si dhe të tejkalojnë pritjet e klientëve.

➤ **Qasja Strategjike ndaj Përmirësimit**

Bizneset duhet të adoptojnë një qasje strategjike drejt përmirësimit të cilësisë për të arritur qëllimet, vizionin dhe misionin e tyre. Një plan strategjik është shumë i nevojshëm për të siguruar që cilësia të bëhet aspekti thelbësor i të gjitha proceseve të biznesit.

➤ **Sistemi i Integruar:**

Bizneset përbëhen nga departamente të ndryshme me qëllime të ndryshme funksionale. Këto funksione janë të ndërlidhura me procese të ndryshme horizontale ku fokusohet menaxhimi i cilësis totale. Të gjithë në kompani duhet të kenë një kuptim të plotë të politikave të cilësisë, standardeve, objektivave dhe proceseve të rëndësishme. Është shumë e rëndësishme të promovohet një kulturë pune cilësore pasi ndihmon në arritjen e përsosmërisë dhe tejkalimin e pritjeve të klientëve. Një sistem i integruar siguron përmirësim të vazhdueshëm dhe i ndihmon kompanitë të arrijnë një avantazh konkurrues.

➤ **Marrja e Vendimeve:**

Të dhënat nga matja e performancës së proceseve tregojnë shëndetin aktual të kompanisë. Për menaxhimin e cilësis totale efikase, kompanitë duhet të mbledhin dhe analizojnë të dhëna për të përmirësuar cilësinë, saktësinë e vendimmarrjes dhe parashikimet. Vendimmarrja duhet të jetë e bazuar në statistikë dhe situatë në mënyrë që të shmanget çdo vend për vendime të bazuara në emocione.

➤ **Komunikimet:**

Komunikimi luan një rol vendimtar në menaxhimin e cilësis totale pasi ndihmon në motivimin e punonjësve dhe përmirësimin e moralit të tyre gjatë operacioneve rutinë të përditshme. Punonjësit duhet të përfshihen sa më shumë që të jetë e mundur në operacionet e përditshme dhe në procesin e vendimmarrjes për t'u dhënë atyre një ndjenjë fuqie. Kjo krijon mjedisin e suksesit dhe unitetit dhe ndihmon në nxitjen e rezultateve që mund të arrijë procesi menaxhimit të cilësis totale.

2.2 Sistemet e cilësisë

Sistemet e cilësisë përbëhen nga organizata e cilësisë dhe udhëzimet e shkruara të përdorura për të përcaktuar cilësinë e organizatës pasi ato lidhen me pjesën tjetër të organizatës. Cilësia e sistemeve janë rezultat i politikës së cilësisë është vendosur nga ekipi drejtues ekzekutiv. Dy elementët më të rëndësishëm të sistemeve të cilësisë janë manuali i cilësisë dhe procedurat standarde të funksionimit të organizatës. Gjatë zhvillimit të manualit të cilësisë, rekomandohet që t'i kushtoni vëmendje për të ndjekur udhëzimet e përcaktuara nga ANSU ASQC Q9000-1, Q9001-1, Q9002-1, Q9003-1 dhe Q9004-1 standardet. Këto janë ekuivalentë me ISO9000 seri të standardeve të cilësisë amerikane. Standardet ANSI/ASQC janë në dispozicion nga Shoqata Amerikane për Kontrollin e Cilësisë, 611 East Wisconsin Avenue, Milwaukee, WI 53202 dhe nga ASTM. Edhe nëse organizata nuk ka ndërmend të aplikojë për regjistrimin ISO, udhëzimet e cilësisë në ANSI/ASQC Seritë Q9000-1 të sistemeve të cilësisë janë ndër më të mirat në dispozicion për të kontrolluar cilësinë (Woo, J & Winkelman, 1986)¹⁵. Për të përmbushur këtë përkufizim, pjesa ose

¹⁵ Woo, J., Schifreen, R. S., & Winkelman, J. W. (1986). Controlling the cost of quality control. Journal name or source, 6(4), 755–785.

shërbimi i ofruar duhet në përputhje me kërkesat e projektimit ose procesit. Dizajni ose procesi duhet të jetë në përputhje me kërkesat e tij të tregut dhe kërkesat e tregut duhet të jenë në përputhje me pritjet e klientëve. Prandaj, tre grupe të mëdha me mbështetjen e tyre të nevojshme grupet janë përgjegjëse për cilësinë: marketing, inxhinieri, prodhim/operacione, dhe grupet e tyre mbështetëse. Për për qëllime të thjeshtësisë, do të doja të quaj prodhim/ operacionet me termin e vetëm prodhimi. Kjo një fjalë do të nënkuptojë ose një objekt që prodhon një pjesë ose një objekt që ofron një shërbim. Dhe do të doja të përdorja termin produkt do të thotë ose një pjesë ose një shërbim. Pyetja e kush është përgjegjës për cilësinë tani është më e lehtë të përcaktohet. Përgjegjësia për cilësinë në një organizatë qëndron tek marketingut, inxhinierisë dhe prodhimit së bashku me mbështet grupet që ofrojnë shërbime për ta. Secili duhet të mbaj përgjegjësi për kontributin e tyre në përpjekjet e përgjithshme. Së pari më lejoni të them se ne duhet të pajtohemi me këtë departamenti i cilësisë ose ndonjë nga njerëzit e tij nuk duhet të jetë përgjegjës për cilësinë e produktit të ofruar nga organizata. Si mund të jenë nëse nuk tregtohen, projektimin, apo prodhimin e produktit. Funkzioni i departamentit të cilësisë është të lehtësojë përmirësimin e vazhdueshëm duke ofruar shërbime për marketingun, inxhinierinë, prodhimin dhe të gjitha grupet e tyre mbështetëse. Roli është i ngjashëm me atë të një grupi tjetër shërbimi në organizatë, departamenti i kontabilitetit. Unë nuk mendoj se do gjeni shumë njerëz që sugjerojnë se departamenti i kontabilitetit është përgjegjës për fitimin dhe humbjen e organizatës. Rezultatet në këtë deklaratë janë vetëm një raport se çfarë ka ndodhur në të vërtetë. Pra në departamentin e cilësisë ata raportojnë për atë që ndodhi. Dhe, si departamenti i kontabilitetit, departamenti i cilësisë ofron ndihmë në identifikimin e mundësive për përmirësim nëpërmjet matjes dhe komunikimit. Departamenti i cilësisë gjithashtu ka ekspertë në fushën e inxhinierisë cilësore dhe besueshmërisë, dhe teknikë dhe pajisje inspektimi për të ndihmuar të gjithë të tjerët funksionet e objektit në projektet e përmirësimit të tyre(Eckstein & Balakrish,1993).¹⁶

2.3 Përmirësimi i Sistemit të Cilësisë

Sistemi i cilësisë përkufizohet si struktura organizative, procedurat, proceset dhe burimet e nevojshme për zbatimin e menaxhimit të cilësisë (ISO 8402, 1994). Në vitin 1987, Organizata

¹⁶ Eckstein, A.L.H., and J Balakrishnan (1993). "The ISO 9000 Series: Quality Management Systems for the Global Economy," Production and Inventory Management Journal 34, 66–71.

Ndërkombëtare e Standardizimit publikoi serinë e standardeve ISO 9000 menaxhimin e cilësisë dhe sigurimin e cilësisë. Zbatimi i ISO 9000 është një mënyrë për të ndjekur përmirësimi i sistemit të cilësisë në një firmë. Në këtë studim, përmirësimi i sistemit të cilësisë do të thotë të krijojë një sistem cilësie sipas kërkesave të ISO 9000. Nëpërmjet zbatimi i ISO 9000, një manual cilësie, procedurat e sistemit të cilësisë dhe puna janë vendosur udhëzime. Në fund, një firmë mund të aplikojë për t'u regjistruar si me ISO9001 (9002 ose 9003) certifikata e cilësisë (Randall, 1995; Mirams dhe McElheron, 1995). Dokumentet e dokumentuara të sistemit të cilësisë përshkruajnë aktivitetet e njësi funksionale individuale të nevojshme për të zbatuar elementët e sistemit të cilësisë (ISO 8402,1994; ISO 10013, 1995). Udhëzimet e punës përbëhen nga dokumente të detajuara të punës, të cilat mund t'i udhëzojnë njerëzit kryerja e një pune specifike. Duhet të theksohet se hartimi i udhëzimeve të ndryshme të punës duhet të bazohet në dokumentet ekzistuese dhe karakteristikat e firmës, dhe duhet të paraqitet njerëzve të ndryshëm për shqyrtim të gjerë. Kështu, këto udhëzime pune mund të jenë zbatuar në mënyrë efektive në praktikë (Randall, 1995)¹⁷.

2.4 Fokusi ndaj klientit

Fokusi ndaj klientit mund të përkufizohet si shkalla në të cilën një firmë e kënaq vazhdimisht klientin nevojat dhe pritjet. Një firmë e suksesshme njeh nevojën për të vënë klientin në radhë të pare para çdo vendim të marrë (Philips Quality, 1995)¹⁸. Çelësi i menaxhimit të cilësisë është ruajtja e a marrëdhënie të ngushta me klientin për të përcaktuar plotësisht nevojat e klientit, si dhe për të marrë reagime mbi masën në të cilën këto nevoja po plotësohen. Konsumatori duhet të përfshihet ngushtë në procesin e dizajnit dhe zhvillimit të produktit, me të dhëna në çdo fazë, në mënyrë që të ketë më pak gjasa për probleme të cilësisë pasi të fillojë prodhimi i plotë (Flynn et al., 1994). Deming (1986) sugjeroi se klienti është pjesa më e rëndësishme të linjës së prodhimit; produkti duhet të synojë nevojat e klientit. Marrja e informacionit për ankesat e klientëve është kërkimi i mundësive për të përmirësuar produktin dhe cilësinë e shërbimit. Ankesat cilësore kanë

¹⁷ Randall, R.C. (1995). Randall's practical guide to ISO 9000: Implementation registration and beyond. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.

¹⁸ Phillips, A. (1995). The Politics of Presence: The Political Representation of Gender, Ethnicity and Race. Oxford, UK: Clarendon Press.

probleme të ndryshme që kërkojnë veprime të ndryshme. Bazuar në informacionin e ankesave të klientëve, është e rëndësishme të identifikohen ato serioze "vitale". ankesat që kërkojnë studim të thelluar për të zbuluar shkaqet themelore dhe për t'u korrigjuar ato shkaqe (Juran & Gryna, 1993)¹⁹. Për të përmirësuar përpjekjet për fokusimin e klientit, Prandaj ankesat duhet të trajtohen me prioritet të lartë. Regjistrimet dhe analizat e klientit raportet e ankesave nga terreni japin informacion të dobishëm për kontrollin e produktit. Të tillë informacioni pasqyron efektivitetin e programeve të kontrollit dhe i thekson ato mospërputhjet mbi të cilat duhet të iniciohen veprime korrigjuese më agresive (Feigenbaum, 1991)²⁰. Marrja e informacionit për kënaqësinë e klientit është thelbësore për ndjekjen e fokusit ndaj klientit dhe përpjekjet. Ekzaminimi intensiv i produkteve të gatshme nga këndvështrimi i klientit mund të jetë një parashikues i dobishëm i kënaqësisë së klientit. Një informacion i tillë përfshin të dhëna në terren dështimet dhe tarifat e thirrjeve të shërbimit, dhe analiza dhe raportimi i tendencave të qëndrimit ndaj klientit në lidhje me cilësinë e produktit. Një informacion i tillë është i vlefshëm për zhvillimin e produktit të ri (Feigenbaum, 1991). Rezultatet e anketave të kënaqësisë së klientit mund të përdoren për të marrë veprim i menjëhershëm për ankesat e klientëve, identifikimi i problemeve që kërkojnë korrigjimin e përgjithshëm veprim, dhe të sigurojë një matje sasiore të kënaqësisë së klientit . Hulumtimi i thelluar i marketingut mund të identifikojë nevojat e klientëve që lindin papritur. Arritja e cilësia kërkon kryerjen e një shumëllojshmërie të gjerë të aktiviteteve identifikuese të detyrave cilësore të tilla si studimi i nevojave të cilësisë së klientëve, rishikimi i dizajnit dhe analiza e ankesave në terren . Për të arritur cilësinë, është thelbësore të dihet se çfarë kanë nevojë klientët dhe ofrojnë produkte që plotësojnë kërkesat e tyre . Sipas rishikimit rezultatet nga Hackman & Wageman (1995)²¹, marrja e të dhënave për klientët është një prej tyre praktikave më të zakonshme të zbatimit të menaxhimit të cilësisë totale. Deming (1986)²² sugjeroi që firmat kuptojnë se çfarë ka nevojë dhe çfarë dëshiron klienti tani dhe në të ardhmen, në mënyrë që produktet dhe shërbimet mund të dizajnohen për të kënaqur këto nevoja dhe dëshira. Për të ndjekur fokusin ndaj klientit, firmat duhet të ofrojnë gjithmonë garanci për produktet e tyre që ju shiten klientëve. Kështu, klientët do

¹⁹ Juran, J., & Gryna, F. (1993). Quality analysis and planning. Quality analysis and planning.

²⁰ Feigenbaum, A.V. (1991) Quality Control. 3rd Edition, McGraw-Hill, New York.

²¹ Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. Administrative Science Quarterly, 309-342

²² Deming, W.E. (1986) Out of the Crisis. MIT Press, Cambridge.

të zvogëlojnë rrezikun e tyre në blerjen e produkteve. Përveç kësaj, firmat duhet t'i kushtojnë vëmendje të mjaftueshme shërbimeve ndaj klientit.

2.5 Rëndësia e menaxhimit të cilësisë totale

Menaxhimi i cilësisë totale ka të bëjë me fokusimin te klienti dhe përmirësimin e vazhdueshëm të proceseve të biznesit për klientin e kënaqësëm. Konsumatorët bëhen të kënaqur kur pritshmëritë e tyre plotësohen. Sa herë që një organizatë biznesi ofron produktin dhe shërbimet e caktuara për klientët sipas pritshmërisë së tyre, shpërndarje pa asnjë me sherr dhe me çmim të drejtë, organizata bëhet e suksesshme në krijimin e marrëdhënieve të mira me klientët. Të klientët e kënaqur kthehen në klientë të përsëritur dhe ata ndihmojnë për të tërhequr më shumë klientë përmes gojëdhënave, i cili është një mjet shumë i fuqishëm marketingu. Si i tillë, menaxhimi i cilësisë totale ndihmon në menaxhimin e proceseve të biznesit në menyra të ndryshme. Menaxhimi i cilësisë totale kërkon që menaxhmenti të kuptojë se çfarë presin klientët nga organizata ose industria si, cila është kërkesa e tyre aktuale për produktin ose shërbimin ose të dyja. Për shembull, menaxhimi i cilësisë totale ndihmon në të kuptuarit pritshmëria e klientit për produktin. Menaxhimi i cilësisë totale ofron gjithashtu sigurimin e cilësisë për të klientët për cilësinë e saktë që ata presin si dhe ofron edhe procesin e duhur të menaxhimit të klientët e pakënaqur, duke kryer korrigjimet e kërkuara dhe duke shmangur incidente të ngjashme të përsëritura. Menaxhimi i cilësisë totale mundëson menaxhmenti të shikojë brenda dhe të kuptojë operacionet e organizatës dhe proceset e realizimit të funksioneve. Duke u fokusuar në procesin e brendshëm, menaxhmenti kupton mënyrën se si proceset përafroni në prodhimin e produktit ose shërbimit të dëshiruar të klientit (efektiviteti), konsistenca e proceseve dhe produktiviteti i procesit (efikasiteti). Me prodhimin e vazhdueshëm të produktit dhe shërbimeve të dëshiruara, dhe duke siguruar efektivitet dhe efikasitet, menaxhimi është i aftë të kufizojë humbjen e parave, kohës dhe burimeve dhe sigurimin e qëllimit afatgjatë të kompanisë. Menaxhimi i cilësisë totale ofron mbështetje për menaxhmentin duke siguruar sukses dhe stabilitetin në treg pasi organizata bëhet efikase në përmbushjen e kërkesës së klientit, e cila

është qëllimi afatgjatë i organizatës. Menaxhimi i cilësis totale mund t'i sigurojë menaxhmentit informacionin dhe analizën cilësore, të cilat përmirëson performancën e prodhimit të organizatës (Lee et al. 2003)²³. Menaxhimi i cilësis totale ndihmon menaxhimin e strukture, strategjinë dhe politikat në mënyrë më efektive për të arritur kënaqësinë e klientit. Si i tillë, sipas Feng et al. (2006)²⁴, menaxhimi i cilësis totale përmirëson performancën e biznesit përmes planifikimit strategjik efektiv. Menaxhimi i cilësis totale ofron mjete dhe strategjitë për të strukturuar menaxhimin efektiv të zinxhirit të furnizimit. Menaxhmenti fokusohet në përmirësimin e kësaj pjese të sigurimi i cilësisë përmes ndërtimit të marrëdhënieve me furnitorët dhe praktika e menaxhimit të furnitorëve ka efekt në parametra të ndryshëm të performancës si - cilësia, shpërndarja, fleksibiliteti dhe kostoja. Në organizatat e biznesit, të gjitha proceset janë të lidhura me njëri-tjetrin. Për shembull, prodhimi, marketingu, shitjet, llogaritë, shërbimi ndaj klientit etj., të gjitha duhet të punojnë së bashku për të arritur kënaqësinë e klientit. Edhe të vogla përmirësimet e bëra në numër të madh do të ndikojnë në përmirësimin e përgjithshëm të performancës për shkak të përfshirjes së njerëz të të gjitha niveleve dhe seksioneve në funksionet e sigurimit të cilësisë. Përmirësimi i vazhdueshëm përmirëson procesin efektiviteti dhe efikasiteti duke rritur gjithashtu kontrollin dhe sistemin aktual për të përmbushur nevojat e klientëve (Agus, 2011)²⁵.

2.6 Përparsit e menaxhimit të cilësisë totale në ndërmarrje

Të gjithë menaxherët janë të vetëdijshëm për nevojën për “investim i ardhshëm” për ndërmarrjen ku ata po punojnë. Ndërmarrja e orientuar drejt cilësisë është të përqendruara në procese ndryshe nga ato tradicionale ai që është i strukturuar rreth funksioneve të tij. Ofrimi i produkteve dhe shërbimeve cilësore nga një ndërmarrje është të prodhojë ato produkte dhe shërbimet që kanë karakteristikat që klientët dëshirojnë dhe u japin atyre kënaqësi. Mund të themi se prodhimi i mallrave cilësore dhe shërbime nënkupton gjenerimin e të ardhurave. Sigurimi produkte më të mira dhe më cilësore do të thotë gjithashtu duke investuar, pra duke rritur kostot e ndërmarrje.

²³ Lee, J. T. ; Bailey, C. A. ; Cartwright, A. L., 2003. beta-Mannanase ameliorates viscosity-associated depression of growth in broiler chickens fed guar germ and hull fractions. *Poult. Sci.*, 82 (12): 1925-1931

²⁴ Feng W, et al. (2006) Genomic mapping of single-stranded DNA in hydroxyurea-challenged yeasts identifies origins of replication. *Nat Cell Biol* 8(2):148-55

²⁵ Sardjono, Agus (2011) "CULTURE AND INTELLECTUAL PROPERTY DEVELOPMENT IN INDONESIA," *Indonesia Law Review*: Vol. 1: No. 3, Article 1.

Cilësi më e mirë do të thotë gjithashtu një rritje të kostove. Kualitet do të thotë për një ndërmarrje që prodhojnë mallra dhe shërbime që kanë “zero defekte”, pra duhet të jenë conform produkti ose shërbimi që po projektohet. Cilësia, pasi të zbatohet në ndërmarrje, çon në një ulje të kostove që rrjedhin nga gjenerimi i produkteve që nuk përputhen. Nevoja për shfaqjen e bizneseve të reja krijohen edhe nga të varfërit për cilësinë e mallrave dhe shërbimeve në treg. Konkurrenca që ekziston ndërmjet kompanive është një konkurrencë për cilësinë e produktit dhe shërbimet që u ofrojnë atyre klientë. Cilësia e dobët e produkteve, gjeneron një shitje të ulët apo edhe pamundësi të shitur në treg. Ne tjetren dorë, duhet të kihet parasysh se shumica e klientëve të ardhshëm janë ata me të ardhura modeste, kështu që në prodhimin e mallit ose shërbimi duhet të marrë parasysh çmimi më i ulët, duke u përdorur për të prodhuar më shumë më e lirë dhe sasia më e vogël e papërpunuar. Sigurimi i cilësisë në ndërmarrje gjithashtu nënkupton cilësinë e majës së kompanisë, pronarët dhe menaxherët si dhe të gjithë stafin. Përdorimi i mjeteve të menaxhimit për të planifikuar nga këndvështrimi i cilësisë së ndërmarrjes, cilësia mund të kontrollohet në nivelin e ndarjeve, nivelin e prodhimit, i produktet të bëra, proceset e prodhimit, teknologjitë e përdorura, furnitorët dhe klientët, për cilësinë e stafit të punësuar. Është e mundur të realizohet cilësia e kontrollit si dhe zhvillimin e ndërmarrjeve duke përmirësuar cilësinë si të tërë. Zbatimi i menaxhimit të cilësisë totale në ndërmarrje, i cili është filozofia e përmirësimit të vazhdueshëm e çon ndërmarrjen drejt një evoluimi të vazhdueshëm drejt cilësisë dhe performancës.

Cilësia totale e një ndërmarrje do të thotë:

- ✓ Klient të kënaqur;
- ✓ Aktivitet optimal në kohën e duhur;
- ✓ Kosto të ulëta;
- ✓ Sistemet e trajnimit, trajnimi i duhur.
- ✓ Cilësia mund të ekzistojë dhe mund të përmirësohet;
- ✓ Mund të kemi klientë dhe furnitorë për produktet që prodhojmë;
- ✓ Çdo punonjës është përgjegjës për cilësinë e punës së tij/saj;
- ✓ Problemet duhet të parandalohen dhe jo vetëm të zgjidhet;
- ✓ Cilësia duhet të jetë e vazhdueshme e matur dhe përmirësuar;
- ✓ Cilësia gjeneron “zero defekte”;

3.Zbatimi i menaxhimit të cilësisë totale në industrinë e hotelerisë.

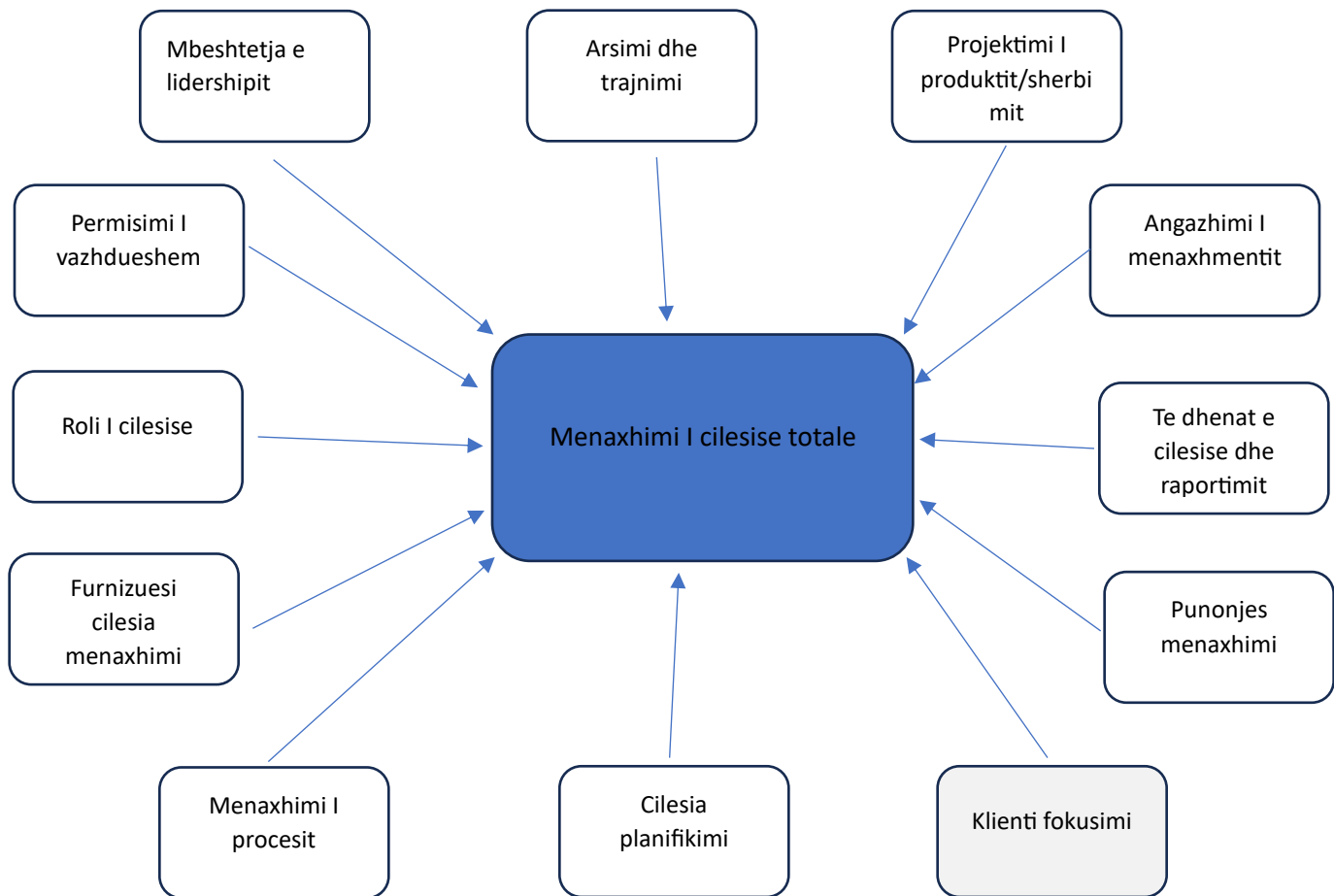


Fig 1. Faktoret kritike te suksesit te zbatimit te manxhimit te cilesise totale.

Përgjigjja ndaj Hipotezave:

Ky punim është përqendruar në analizimin e tetë hipotezave që lidhen me ndikimin e sistemeve dhe praktikave të biznesit në qëndrueshmërinë mjedisore dhe sociale. Secila hipotezë është shqyrtuar në bazë të literaturës ekzistuese dhe kërkimeve të kryera nga autorë të tjerë. Duke iu përgjigjur këtyre hipotezave, janë identifikuar të dhëna që mbështesin se sistemet e menaxhimit të biznesit, praktikat e përgjegjësisë sociale, dhe procedurat e avancuara të prokurimit kanë një ndikim të rëndësishëm në qëndrueshmërinë mjedisore dhe sociale.

H1: Sistemet e menaxhimit të biznesit ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë mjedisore.

Shqyrtim: Sistemet e menaxhimit të biznesit, siç janë standardet ISO 14001, janë të strukturuar për të ndihmuar organizatat në menaxhimin e ndikimeve mjedisore të aktiviteteve të tyre. Implementimi i këtyre sistemeve mund të çojë në uljen e emetimit të gazrave të dëmshme, përmirësimin e efikasitetit të përdorimit të burimeve, dhe zvogëlimin e mbetjeve. Studime të ndryshme kanë treguar se bizneset që adoptojnë këto sisteme përjetojnë përmirësime të ndjeshme në performancën e tyre mjedisore, duke kontribuar kështu në qëndrueshmërinë mjedisore.

Literatura: Sipas një studimi nga Melnyk et al. (2003)²⁶, implementimi i standardeve të menaxhimit mjedisor çon në përmirësime të konsiderueshme në performancën mjedisore të ndërmarrjeve. Gjithashtu, një hulumtim i Nawrocka & Parker (2009)²⁷ tregon se kompanitë që adoptojnë ISO 14001 kanë ulur ndotjen dhe kanë përmirësuar menaxhimin e burimeve të tyre natyrore.

H2: Sistemet e menaxhimit të biznesit ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë sociale.

Shqyrtim: Sistemet e menaxhimit të biznesit, veçanërisht ato që përfshijnë elemente të përgjegjësisë sociale të korporatave (CSR), mund të ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë sociale duke rritur standardet e punës, duke përmirësuar sigurinë dhe mirëqenien e punonjësve,

²⁶ Melnyk, S. A., Sroufe, R. P., & Calantone, R. (2002). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, 21(3), 329–351.

²⁷ Nawrocka, D., & Parker, T. (2009). Finding the connection: Environmental management systems and environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 601–607.

dhe duke forcuar marrëdhëniet me komunitetet lokale. Këto sisteme shpesh përfshijnë politika dhe praktika që sigurojnë mbrojtjen e të drejtave të punonjësve dhe përfshirjen e tyre në vendimmarrje.

Literatura: Freeman & Dmytriiev (2017)²⁸ theksojnë se CSR ndihmon në ndërtimin e marrëdhënieve të qëndrueshme me palët e interesuara dhe përmirëson reputacionin e kompanive, që ndikon pozitivisht në qëndrueshmërinë sociale. Carroll (1999)²⁹ gjithashtu argumenton se përgjegjësia sociale e korporatave luan një rol të rëndësishëm në promovimin e qëndrueshmërisë sociale nëpërmjet praktikave etike të biznesit.

H3: Praktikrat e BNj ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë mjedisore.

Shqyrtim: Praktikrat e biznesit ndërkombëtar (BNj) që përfshijnë zinxhirë furnizimi global mund të kenë ndikime të rëndësishme në qëndrueshmërinë mjedisore. Kompanitë që operojnë ndërkombëtarisht shpesh kanë politikë të përzgjedhjes së furnizuesve që respektojnë standardet mjedisore dhe të qëndrueshmërisë. Kjo përfshin reduktimin e emetimeve, menaxhimin e burimeve, dhe përdorimin e teknologjive të pastra.

Literatura: Sarkis et al. (2011)³⁰ tregojnë se menaxhimi i qëndrueshëm i zinxhirit të furnizimit ka një ndikim të rëndësishëm në qëndrueshmërinë mjedisore.

H4: Praktikrat e BNj ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë sociale.

Shqyrtim: Në kontekstin e biznesit ndërkombëtar, qëndrueshmëria sociale lidhet me praktikrat që sigurojnë mbrojtjen e të drejtave të punonjësve, standardet e punës, dhe përfshirjen e komunitetit. Kompanitë ndërkombëtare që operojnë në vende të ndryshme shpesh përfshijnë politika që mbështesin zhvillimin social dhe përmirësimin e kushteve të jetesës për punonjësit dhe komunitetet lokale.

Literatura: Gereffi dhe Lee (2016)³¹ theksojnë se praktikrat e qëndrueshme të zinxhirit të furnizimit global ndikojnë pozitivisht në përmirësimin e kushteve sociale në vendet në zhvillim. Kolk (2016)

²⁸ Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. *Integrated Corporate Social Responsibility*, 1, 6–15.

²⁹ Carroll, A.B. (1999) Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38, 268-295.

³⁰ Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International journal of production economics*, 130(1), 1-15.

³¹ Gereffi, G., Lee, J. Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: Why Governance Matters. *J Bus Ethics* 133, 25–38 (2016).

sugjeron se ndërkombëtarizimi i praktikave të përgjegjësive sociale mund të çojë në përmirësimin e kushteve sociale dhe zhvillimin e qëndrueshëm në kontekste të ndryshme.

H5: Proceset në zhvillim të vazhdueshëm ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë mjedisore.

Shqyrtim: Proceset në zhvillim të vazhdueshëm, si përmirësimi i vazhdueshëm i teknologjive të prodhimit dhe efikasiteti energjetik, kanë një ndikim të drejtpërdrejtë në qëndrueshmërinë mjedisore. Përmirësimet e vazhdueshme në prodhim dhe menaxhimin e burimeve reduktojnë përdorimin e energjisë dhe emetimet e gazrave të dëmshme, duke përmirësuar ndikimet mjedisore të përgjithshme.

Literatura: Deming (1986)³² thekson se përmirësimi i vazhdueshëm është një komponent kritik për arritjen e qëndrueshmërisë, përfshirë atë mjedisore.

H6: Proceset në zhvillim të vazhdueshëm ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë sociale.

Shqyrtim: Përmirësimet e vazhdueshme në proceset e biznesit ndihmojnë në krijimin e kushteve më të mira pune dhe përmirësojnë sigurinë dhe mirëqenien e punonjësve. Këto përmirësime kontribuojnë në mbrojtjen e të drejtave të punonjësve dhe përfshirjen e tyre në proceset vendimmarrëse.

Literatura: Liker (2004)³³ thekson rëndësinë e përmirësimit të vazhdueshëm në krijimin e një mjedisi pune të sigurt dhe të drejtë. Senge (1990)³⁴ argumenton se përmirësimi i vazhdueshëm i proceseve kontribuon në zhvillimin e kapaciteteve të punonjësve dhe përmirësimin e kushteve të punës, duke ndikuar kështu në qëndrueshmërinë sociale.

H7: Procedurat e avancuara të prokurimit ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë mjedisore.

Shqyrtim: Procedurat e avancuara të prokurimit, të cilat përfshijnë përzgjedhjen e furnizuesve bazuar në kritere mjedisore, ndihmojnë në minimizimin e ndikimeve negative mjedisore.

³² Petersen, P. B. (1999). Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of management History*, 5(8), 468-488.

³³ Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard business review*, 82(12), 104-113.

³⁴ Senge, P. (1990). Peter Senge and the learning organization. *Dimension*, 14.

Përzgjedhja e furnizuesve që përdorin materiale të riciklueshme dhe që respektojnë praktikën e qëndrueshme mjedisore është një hap kritik për qëndrueshmërinë mjedisore.

Literatura: Carter & Jennings (2004)³⁵ tregojnë se prokurimi i qëndrueshëm mund të ketë një ndikim pozitiv në qëndrueshmërinë mjedisore të një kompanie. Zhu & Sarkis (2004)³⁶ theksojnë rëndësinë e përfshirjes së kriterëve mjedisore në prokurimin e furnizuesve për të arritur qëndrueshmërinë mjedisore.

H8: Procedurat e avancuara të prokurimit ndikojnë pozitivisht në qëndrueshmërinë sociale.

Shqyrtim: Përfshirja e kriterëve sociale në procedurat e prokurimit mund të nxisë përmirësime në standardet e punës dhe të drejtave të njeriut në zinxhirin e furnizimit. Kjo kontribuon në përmirësimin e kushteve të punës dhe në promovimin e barazisë sociale në gjithë zinxhirin e furnizimit.

Literatura: Amaeshi et al. (2008)³⁷ sugjerojnë se prokurimi i qëndrueshëm socialisht mund të kontribuojë në përmirësimin e standardeve të punës dhe të drejtave të punonjësve në zinxhirin global të furnizimit. Walker & Brammer (2009)³⁸ theksojnë rëndësinë e procedurave të prokurimit që përfshijnë kriterë sociale për të arritur qëndrueshmërinë sociale.

³⁵ Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of business Logistics*, 25(1), 145-186.

³⁶ Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of operations management*, 22(3), 265-289.

³⁷ Amaeshi, K. M., Osuji, O. K., & Nnodim, P. (2008). Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, exceptions and implications. *Journal of Business ethics*, 81, 223-234.

³⁸ Walker, H., & Brammer, S. (2009). Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 128-137.

Përfundimi

Ky studim ka analizuar tetë hipoteza që lidhen me ndikimin e sistemeve të menaxhimit të biznesit, praktikave të përgjegjësisë sociale dhe proceseve të zhvillimit të vazhdueshëm në qëndrueshmërinë mjedisore dhe sociale. Në përfundim, gjetjet e analizës tregojnë se menaxhimi i cilësisë është thelbësor për arritjen e rezultateve pozitive në këto dy dimensione. Hipoteza e parë vlerëson ndikimin e sistemeve të menaxhimit të biznesit në qëndrueshmërinë mjedisore. Të dhënat tregojnë se organizatat që implementojnë standarde si ISO 14001 përjetojnë përmirësime të konsiderueshme në performancën e tyre mjedisore. Këto sisteme ndihmojnë në menaxhimin e ndikimeve negative që operacionet e tyre mund të kenë mbi mjedisin, duke reduktuar emetimet e gazrave të dëmshëm, duke optimizuar përdorimin e burimeve dhe duke minimizuar mbetjet . Përveç ndikimit mjedisor, hipoteza e dytë tregon se sistemi i menaxhimit të biznesit gjithashtu ndikon pozitivisht në qëndrueshmërinë sociale. Implementimi i praktikave që lidhen me përgjegjësinë sociale të korporatave (CSR) është një mënyrë efektive për të përmirësuar standardet e punës, sigurimin dhe mirëqenien e punonjësve, si dhe për të forcuar marrëdhëniet me komunitetet lokale . Këto praktika sigurojnë që organizatat të veprojnë në përputhje me standardet etike dhe sociale, duke kontribuar kështu në zhvillimin e një ambienti më të drejtë dhe të qëndrueshëm. Hipotezat e tjera, të cilat lidhen me praktikën e biznesit ndërkombëtar dhe proceset e zhvillimit të vazhdueshëm, gjithashtu ofrojnë një panoramë të rëndësishme mbi rolin e menaxhimit të cilësisë. Praktikën e biznesit ndërkombëtar shpesh përfshijnë përzgjedhjen e furnizuesve që respektojnë standardet mjedisore dhe sociale. Këto praktika nxisin përmirësimin e kushteve sociale dhe mjedisore në zinxhirët e furnizimit global, duke kontribuar në një zhvillim të qëndrueshëm për të gjitha palët e interesuara .Për më tepër, proceset në zhvillim të vazhdueshëm, si përmirësimi i teknologjive të prodhimit dhe eficiencës energjetike, kanë një ndikim të drejtpërdrejtë në qëndrueshmërinë mjedisore dhe sociale. Këto procese ndihmojnë në reduktimin e konsumit të energjisë dhe emetimeve të gazrave të dëmshëm, duke e bërë prodhimin më të qëndrueshëm . Njëkohësisht, përmirësimet në kushtet e punës dhe siguri i mirëqenies së punonjësve janë gjithashtu thelbësore për arritjen e qëndrueshmërisë sociale . Më në fund, procedurat e avancuara

të prokurimit, që përfshijnë përzgjedhjen e furnizuesve në bazë të kriterëve mjedisore dhe sociale, ndihmojnë në minimizimin e ndikimeve negative në mjedis dhe në përmirësimin e kushteve të punës . Kjo është një strategji e rëndësishme për arritjen e qëndrueshmërisë, duke u siguruar që organizatat të kontribuojnë pozitivisht në zhvillimin e përgjegjshëm të zinxhirëve të furnizimit. Në përfundim, menaxhimi i cilësisë është jashtëzakonisht i rëndësishëm për arritjen e qëndrueshmërisë afatgjatë. Ai ndihmon në identifikimin dhe eliminimin e defekteve në procese, optimizon përdorimin e burimeve dhe krijon një kulturë organizative që promovon përgjegjësinë sociale. Këto gjetje ofrojnë një bazë të fortë për kërkime të ardhshme dhe sugjerojnë se organizatat që investojnë në menaxhimin e cilësisë do të përfitojnë në mënyrë të konsiderueshme në kontekstin e konkurrencës globale.

Referencat:

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118806.
- Aboelmaged, M. (2018). The drivers of sustainable manufacturing practices in Egyptian SMEs and their impact on competitive capabilities: A PLS-SEM model. *Journal of Cleaner Production*, 175, 207–221.
- Agus, A. and Hajinoor, M.S. (2012), “Lean production supply chain management as driver towards enhancing product quality and business performance: case study of manufacturing companies in Malaysia”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 92-121.
- Amaeshi, K. M., Osuji, O. K., & Nnodim, P. (2008). Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, exceptions and implications. *Journal of Business ethics*, 81, 223-234.
- Bergman, B. and Klefsjö, B. (2003), *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction*,
- Cancino, C. A., La Paz, A. I., Ramaprasad, A., & Syn, T. (2018). Technological innovation for sustainable growth: An ontological perspective. *Journal of Cleaner Production*, 179, 31–41.
- Carroll, A.B. (1999) Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of business Logistics*, 25(1), 145-186.
- Chang, H.H. (2006), “Development of performance measurement systems in quality management organizations”, *The Service Industries Journal*, Vol. 26 No. 7, pp. 765-86.
- Chen, R., Lee, Y. D., & Wang, C. H. (2020). Total quality management and sustainable competitive advantage: Serial mediation of transformational leadership and executive ability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5–6), 451–468.
- Corredor, P., & Goñi, S. (2011). TQM and performance: Is the relationship so obvious? *Journal of Business Research*, 64(8), 830–838.
- Corredor, P., & Goñi, S. (2011). TQM and performance: Is the relationship so obvious? *Journal of Business Research*, 64(8), 830–838.
- Deming, W.E. (1986) *Out of the Crisis*. MIT Press, Cambridge.
- Dhamasanti, J.F., & Sudaryati, E. (2020). The effect of good corporate governance and financial performance on corporate value. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 2(5), 09–24.
- Eckstein, A.L.H., and J Balakrishnan (1993). “The ISO 9000 Series: Quality Management Systems for the Global Economy,” *Production and Inventory Management Journal* 34, 66–71.
- Feigenbaum, A.V. (1991) *Quality Control*. 3rd Edition, McGraw-Hill, New York.
- Feng W, et al. (2006) Genomic mapping of single-stranded DNA in hydroxyurea-challenged yeasts identifies origins of replication. *Nat Cell Biol* 8(2):148-55

- Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. *Integrated Corporate Social Responsibility*, 1, 6–15.
- Gereffi, G., Lee, J. Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: Why Governance Matters. *J Bus Ethics* 133, 25–38 (2016).
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 309-342
- Hamdan, Y., & Alheet, A.F. (2021). Toward sustainability: The role of TQM and corporate green performance .
- Isaksson, R. & Wiklund, H. (2002). On the use of process management in the Third World. *Total Quality Management*.
- Juran, J., & Gryna, F. (1993). Quality analysis and planning. *Quality analysis and planning*.
- Lee, J. T. ; Bailey, C. A. ; Cartwright, A. L., 2003. beta-Mannanase ameliorates viscosity-associated depression of growth in broiler chickens fed guar germ and hull fractions. *Poult. Sci.*, 82 (12):
- Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard business review*, 82(12), 104-113.
- manufacturing sector. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(3), 4675.
- Melnyk, S. A., Sroufe, R. P., & Calantone, R. (2002). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, 21(3), 329–351.
- Porter, M. E. (1996). Operational effectiveness is not strategy. *Harvard business review*, 74(6),
- Nawrocka, D., & Parker, T. (2009). Finding the connection: Environmental management systems and environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 601–607.
- Ofei-Manu, P., & Didham, R.J. (2018). Identifying the factors for sustainability learning performance. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1173–1184.
- Petersen, P. B. (1999). Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of management History*, 5(8), 468-488.
- Phillips, A. (1995). *The Politics of Presence: The Political Representation of Gender, Ethnicity and Race*. Oxford, UK: Clarendon Press.
- Randall, R.C. (1995). *Randall's practical guide to ISO 9000: Implementation registration and beyond*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Sardjono, Agus (2011) "CULTURE ANDINTELLECTUAL PROPERTY DEVELOPMENT IN INDONESIA," *Indonesia Law Review*: Vol. 1: No. 3, Article 1.
- Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International journal of production economics*, 130(1), 1-15.
- Senge, P. (1990). *Peter Senge and the learning organization*. Dimension, 14.
- Walker, H., & Brammer, S. (2009). Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 128-137.
- Woo, J., Schifreen, R. S., & Winkelman, J. W. (1986). Controlling the cost of quality control. *Journal name or source*, 6(4), 755–785.
- Zhu, J., Arsovska, B., & Kozovska, K. (2020). Acupuncture treatment in osteoarthritis. *International Journal of Recent Scientific Research*, 11(02), 37471–37472.
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of operations management*, 22(3), 265-289.