

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۳، شماره ۸، بهار ۱۳۹۴

ص ص: ۴۸ - ۴۱

موانع پیش روی استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع در هیأت‌های ورزشی استان بوشهر

احمد ترک‌فر*

استادیار گروه تربیت بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۱/۰۶، تاریخ تصویب: ۱۳۹۴/۰۴/۳۱)

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی موانع و ارائه راهکارهای مناسب به منظور استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع در هیأت‌های ورزشی استان بوشهر است. جامعه آماری پژوهش متشکل از تمامی رؤسا، دبیران و نایب‌رئیسان هیأت‌های ورزشی فعال در استان بود (شهرستان‌های بوشهر، جم، دشتستان، گناوه و دیر) که به صورت نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند، ۱۲۰ نفر انتخاب شدند. همچنین پایایی مقیاس اصلی ابزار پرسشنامه استفاده شده برای اجرای پژوهش از طریق آلفای کرونباخ به مقدار ۰/۸۱ به تأیید رسید و روایی پرسشنامه نیز با توجه به نظر استادان و متخصصان مربوط تأیید شد. نتایج تجزیه و تحلیل عامل اکتشافی که به کمک نرم‌افزار spss18 انجام گرفت، حاکی از آن است که مؤلفه‌های تحت بررسی در مجموع ۶۶ درصد واریانس را تبیین می‌کنند. در نهایت براساس نتایج تحلیل عاملی موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع به ترتیب اولویت شامل نداشتن فرهنگ پذیرش، عدم تربیت و آموزش مستمر و نبود مدیریت مؤثر است. نداشتن فرهنگ پذیرش به عنوان مهم‌ترین مانع شناسایی شد.

واژه‌های کلیدی

بوشهر، کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، موانع، هیأت‌های ورزشی.

مقدمه

امروزه، رشد سریع فناوری و تنوع محصولات در محیط شدید رقابتی با وجود محدودیت‌های منابع و مشکلات استفاده از نیروی انسانی، مدیران مؤسسات بزرگ و کوچک، دولتی یا خصوصی، تولیدی یا خدماتی را وادار کرده تا برای رفع معضلات سازمان خود به دنبال راه‌حل‌های مناسب باشند. از این رو در وضعیت فعلی یکی از ابزارهای مناسب برای داشتن سازمانی پویا و هدفمند که در محیط رقابتی بتواند فعالیت کند، مدیریت کیفیت جامع است (۱۱).

با به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع ضمن اینکه یک سازمان میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی ارزیابی می‌کند، می‌تواند عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها و به‌ویژه بهترین آنها مقایسه کند (۴). در تعاریف این نوع مدیریت پژوهشگران نظرهای متنوعی دارند، اما در یک تعریف کلی، مدیریت کیفیت جامع را می‌توان تلاشی پیگیر برای فرایندها، برون‌دادها و تمامی فعالیت‌های سازمانی با تمرکز بیشتر بر فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمانی در جهت تأمین نیازهای مشتریان، تقویت اهرم رقابتی و دستیابی به سطح بهینه کیفیت در رابطه با شرایط پیوسته در حال تغییر محیطی در نظر گرفت (۱۳). سیاوشی در بررسی میزان آمادگی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی در پذیرش مدیریت کیفیت جامع نشان داد که بیش از ۴۰ درصد اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشجویان را به‌عنوان مشتریان آموزش می‌شناسند (۱۱). سیدی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «امکان‌سنجی به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع به‌منظور ایجاد نوآوری در نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان شیراز» نشان داد که بین متغیرهای مستقل (استقلال، ارتباطات، مشارکت، انعطاف‌پذیری و

حمایت مدیریت)، با نوآوری فناورانه و تأثیرپذیری از فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر و نوآوری در سازمان رابطه معناداری وجود دارد (۱). همتی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه میزان آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های آذربایجان شرقی، غربی و اردبیل در پذیرش مدیریت کیفیت جامع نشان دادند کارمندانی با سابقه کاری ۱۱ تا ۱۵ سال، مقاومت بیشتری نسبت به پذیرش این نوع مدیریت نسبت به کارمندان با سابقه کاری ۶ تا ۱۰ سال داشته‌اند. دلایل این مقاومت را عدم ضرورت اجرای تغییرات، فرهنگ و گذشته سازمان نام برده‌اند و مؤلفه آموزش با میانگین ۱۳/۲۸ بیشترین میانگین و کار تیمی با میانگین ۱۱/۹۸ کمترین میانگین را در بین مؤلفه‌های مورد پذیرش در مدیریت کیفیت جامع (شامل تعهد رهبری، بهبود مستمر، نظام پیشنهادها، مشتری‌مداری، اهداف کیفی، استفاده از اطلاعات، ارزشیابی و بازخورد، آموزش، گروه‌های کیفیت، کار تیمی و آمادگی پذیرش) داشته است (۲).

فادل حجازی^۱ (۲۰۱۲)، در تحقیقی با عنوان «موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع در باشگاه‌های ورزشی آل-جواف در عربستان سعودی» چشم‌انداز، مأموریت، مدیریت مؤثر، منابع انسانی، توجه به نیاز مشتریان و مسئولیت‌پذیری را جزو موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع در این باشگاه‌ها اعلام کرد (۱۴). نظام مدیریت کیفیت جامع در هر سازمانی به‌منظور کسب موفقیت باید موارد زیر را رعایت کند: آموزش دادن کلیه مدیران آینده از هم‌اکنون، جایگزین کردن سبک کنترل سنتی و مدیریت با روش جدید مدیریتی، بهبود ارتباطات کاری، ایجاد و تقویت سیستم مناسب برای نمایش مداوم نتایج عملکرد سرپرستان و مدیریت، آگاه کردن کارکنان در زمینه ضرورت بهبود کیفیت، ایجاد انگیزش و پویایی در

روش تحقیق

نوع پژوهش حاضر توصیفی - تحلیلی است. روش آماری از نوع میدانی و از نظر زمانی نیز در یک مقطع زمانی خاص است. همچنین به دلیل اینکه از یافته‌های این تحقیق در هیأت‌های ورزشی استان بوشهر استفاده خواهد شد، از نوع کاربردی است.

جامعه آماری شامل کلیه رؤسا، دبیران و نایب رؤسای هیأت‌های ورزشی فعال در استان بوشهر (بوشهر، جم، دشتستان، گناوه و دیر) (در کل ۱۲۰ نفر) است که به صورت کل‌شمار انتخاب شدند. از پرسشنامه محقق‌ساخته درویش (۱۳۹۲) استفاده شد. در قسمت اول پرسشنامه سن و رشته تحصیلی، و در قسمت دوم هفت مؤلفه با سؤالات زیر ارزیابی می‌شوند: مؤلفه چشم‌انداز، مأموریت (۱۳-۸-۵-۳)، مدیریت (۲۸-۲۵-۱۷-۱۲-۱۰)، تربیت و آموزش مستمر (۲۰-۱۹-۱۴-۷-۲)، منابع انسانی و مادی (۳۰-۲۹-۲۴-۱۵-۶)، اختیارات و مسئولیت‌ها (۳۴-۲۶-۲۷-۱۸)، مسائل فرهنگی (۳۵-۳۳-۲۱-۹)، و مؤلفه ارتباطی - اطلاعات (۳۲-۳۱-۲۰-۱۶-۱۱). روایی آن توسط استادان متخصص و پایایی آن ۰/۸۱ به دست آمد. از روش آمار توصیفی فراوانی، درصد و میانگین و آمار استنباطی تحلیل عامل تأییدی به منظور سنجش مؤلفه‌ها و رگرسیون همزمان استفاده شد. آنالیز داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار spss 18 انجام گرفت.

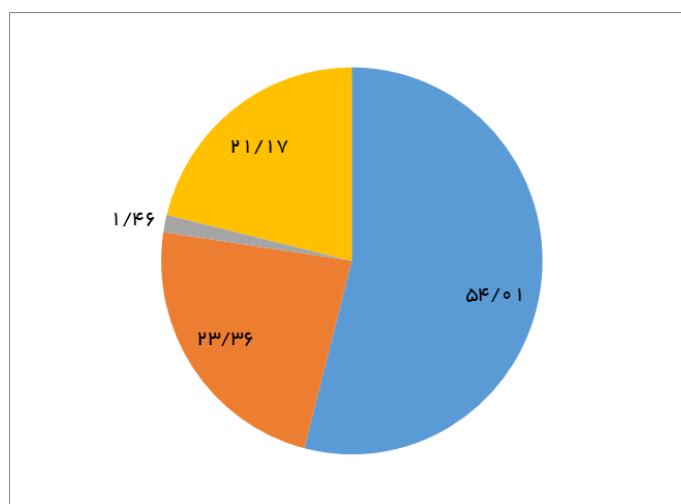
نتایج و یافته‌های تحقیق

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، بیشترین رده سنی مربوط به گروه سنی ۳۱-۴۰ سال است که این مورد نشان‌دهنده جوان بودن سن آزمودنی‌هاست (جدول ۱).

کارکنان، فراهم ساختن محیطی توانمند به منظور خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی، تشکیل تیم‌های خودگردان کنترل کیفیت، تعیین مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، ایجاد فرهنگ سازمانی قوی و توسعه ارزش‌های مشترک کارکنان (۱۲،۱۰). اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در کشور ما در مقایسه با کشورهای پیشرفته با کندی مواجه بوده و میزان کاربرد این نظام در بخش ادارات ورزش و جوانان و دیگر دستگاه‌های دولتی کم است. با توجه به اینکه اجرای مدیریت کیفیت جامع در تمامی بخش‌های کشور یک ضرورت است، به نظر می‌آید تا زمانی که بسترسازی مناسب صورت نگیرد، سازمان‌ها منافع لازم را از استقرار مدیریت کیفیت جامع کسب نخواهند کرد (۷). به کارگیری مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها و تشکیلات ورزشی مانند فدراسیون‌ها، هیأت‌ها و باشگاه‌های ورزشی در کشورهای مختلف سبب ایجاد تحول در عملکرد آنها شده و از طرف دیگر شواهدی در دست است مبنی بر اینکه افزایش هزینه‌ها یا اختصاص منابع بیشتر به این سازمان‌ها در قبال بازده و فرآورده‌های کمتر در سازمان‌های ورزشی، ناشی از فقر کیفیت در نظام و فعالیت‌های آن سازمان‌هاست (۵،۲). بررسی‌ها نشان می‌دهند، در ایران بیشتر ادارات ورزش و جوانان و هیأت‌های ورزشی از نظر کیفی در سطح قابل قبولی قرار ندارند و مشکلات متعددی بر سر راه آنها وجود دارد که به کاهش کارایی آنها منجر شده است (۶). با توجه به این مسئله که هیأت‌های ورزشی زیرسازهای اصلی پیشرفت ورزش بوده و داشتن نظام مدیریتی صحیح و کارا از ملزومات پیشرفت هیأت‌های ورزشی‌اند، این سؤال مطرح می‌شود که موانع موجود در استقرار مدیریت کیفیت جامع و راهکارهای مناسب به منظور به کارگیری و بهبود خدمات مدیریت کیفیت جامع در هیأت‌های ورزشی کدام‌اند.

جدول ۱. رده‌های سنی نمونه‌های پژوهش

گروه سنی	فراوانی	درصد
۲۰-۳۰	۲۲	۲۳/۳۶
۳۱-۴۰	۷۴	۵۴/۰۱
۴۱-۵۰	۲۲	۲۱/۱۷
۵۱-۶۰	۲	۱/۴۸
مجموع	۱۲۰	۱۰۰



شکل ۱. رده‌های سنی

پرسشنامه‌های توزیع‌شده، حدود ۲۲/۴ درصد نمونه‌ها رشته تحصیلی خود را تربیت بدنی گزارش کرده و ۷۵/۴ درصد در رشته‌های دیگری تحصیل کرده‌اند (جدول ۲).

شکل ۱ نشان می‌دهد که بیشترین رده سنی هیأت‌های ورزشی مربوط به گروه سنی ۳۱-۴۰ سال و کمترین به گروه‌های سنی ۵۱-۶۰ سال تعلق دارد (شکل ۱).

همان‌گونه که جدول ۲ نشان می‌دهد، هنوز هم بسیاری از افراد شاغل در حوزه تربیت بدنی دارای تخصص‌هایی غیر از تربیت بدنی‌اند، به‌گونه‌ای که از کل

جدول ۲. رشته تحصیلی نمونه‌های پژوهش

رشته تحصیلی	فراوانی	درصد
تربیت بدنی	۲۹	۲۲/۴
غیر تربیت بدنی	۹۱	۷۵/۴
مجموع	۱۲۰	۱۰۰

جدول ۳. نتایج تأیید پیش‌فرض‌های تحلیل مؤلفه‌های اصلی موانع استقرار TQM

مقدار	پیش‌فرض
۰/۸۲	مقدار کیزر-میر-اولکین در مورد کفایت حجم نمونه
۲۱۱/۲۸	آزمون کرویت بارتلت
۴۶۵	مقدار مجذور کای
۰/۰۰۰	درجه آزادی
	سطح معناداری

عامل بارگذاری شده است. عامل پنجم نشان‌دهنده مؤلفه «منابع انسانی» است. گویه‌های اصلی این مؤلفه شامل گویه‌های ۲۹، ۳۰، ۱۵،۶ و ۲۴ است که همه آنها با بار عاملی ۰/۴۵ تا ۰/۷۴ در این عامل قرار گرفته‌اند. عامل ششم نیز دربرگیرنده گویه‌های ۱۸، ۲۶، ۲۷ و ۳۴ بود که با توجه به محتوای آنها «مسئولیت‌ها و اختیارات» نامگذاری شد. عامل هفتم در این جدول معرف مؤلفه «ارتباطی-اطلاعاتی» است. گویه‌های ۱۱، ۱۶، ۳۱ و ۳۲ گویه‌های اصلی این مؤلفه‌اند و بار عاملی آنها از ۰/۵۶ تا ۰/۶۳ در نوسان است (جدول ۴).

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقادیر به‌دست‌آمده برای شاخص کیزر-میر-اولکین^۱ ۰/۸۲ و سطح معناداری آزمون کرویت بارتلت^۲ نیز ($p < 0/001$) است، بنابراین داده‌های پژوهش قابلیت عامل شدن را دارند. عوامل نهفته در مدل با روش تحلیل مؤلفه اصلی^۳ و چرخش مایل^۴ استخراج شدند. در پژوهش حاضر برای تحلیل عاملی مقادیر ویژه^۵ بالاتر از یک در نظر گرفته شد. بر این اساس، مقادیر ویژه هفت عامل بالاتر از یک است، که در مجموع ۶۶ درصد واریانس گویه‌ها را تبیین می‌کنند (جدول ۳).

جدول ۴ نشان می‌دهد که عامل اول تقریباً با وضوح بالایی معرف «فرهنگی» است، به طوری که ۴ گویه مربوط به این مؤلفه بار عاملی شایان ملاحظه‌ای (از ۰/۷۰ تا ۰/۹۳) در این عامل داشته‌اند. عامل دوم نشان‌دهنده مؤلفه «تربیت و آموزش مستمر» است. گویه‌های ۳۵، ۳۳، ۹ و ۲۱ گویه‌های اصلی این مؤلفه‌اند و بار عاملی آنها ۰/۴۵ تا ۰/۸۱ است. عامل سوم در این جدول معرف مؤلفه «مدیریت مؤثر» است. گویه‌های ۱۳، ۵، ۸ و ۳ گویه‌های اصلی این مؤلفه‌اند و بار عاملی آنها ۰/۸۵ تا ۰/۷۹ در نوسان است. عامل چهارم نیز دربرگیرنده گویه‌های ۱۹، ۷، ۱۴، ۲ و ۲۰ بود که با توجه به محتوای آنها «چشم‌انداز، مأموریت و اهداف» نامگذاری شد. گویه ۲۰ که به مؤلفه ارتباطی-اطلاعاتی مربوط است، در این

1. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)
2. Bartlett's Test of Sphericity
3. Principal Components
4. Oblimin rotation
5. Eigen Values

جدول ۴. اولویت‌بندی مؤلفه‌های اصلی موانع استقرار TQM

بار عاملی	موانع استقرار TQM
۰/۹۳	فرهنگی
۰/۸۱	تربیت و آموزش مستمر
۰/۷۹	مدیریت مؤثر
۰/۷۸	چشم‌انداز، مأموریت و اهداف
۰/۷۴	منابع انسانی
۰/۷۰	مسئولیت‌ها و اختیارات
۰/۶۳	ارتباطی-اطلاعاتی

بحث و نتیجه‌گیری

اولویت اول این پژوهش بررسی مسائل فرهنگی در استقرار مدیریت کیفیت جامع در هیأت‌های ورزشی استان است. در همین زمینه رضایی و مجردی (۱۳۹۰)، در مقاله‌ای با عنوان «شناسایی موانع پیاده‌سازی نظام مدیریت کیفیت جامع در دانشکده‌های کشاورزی شمال غرب کشور در چهار دانشگاه تبریز، اردبیل، ارومیه و زنجان»، عامل فرهنگی را در رتبه دوم به‌عنوان موانع شناخته‌شده اعلام داشتند (۶). ذوالفقاری زعفرانی و کلانتری (۱۳۸۷)، نیز مؤلفه فرهنگی - اجتماعی را یکی از موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع بیان کردند (۵). با توجه به یافته‌های تحقیق مسائل فرهنگی شامل عدم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی و توسعه ارزش‌های مشترک بین کارکنان، ترس یا مقاومت کارکنان و مدیران نسبت به تغییر و پایین بودن روحیه انتقادپذیری کارکنان و مدیران جزء مهم‌ترین موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع در هیأت‌های ورزشی استان بوشهر است. یکی از مشکلات برنامه‌های تحول اداری، بهره‌وری، استقرار مدیریت کیفیت جامع در هیأت‌های ورزشی، خلاصه شدن فعالیت‌های فرهنگی در سطح پارچه‌نویسی بر در و دیوار، پوستر چسباندن و سخنرانی است. به همین منظور از مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع تیم‌سازی است که این موضوع در هیأت‌های ورزشی محقق نشده به‌نحوی که افراد اطمینان و اعتماد چندانی به یکدیگر ندارند و بیشتر

در قالب رسمی و اداری با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. اولویت دوم این تحقیق مؤلفه تربیت و آموزش مستمر در استقرار مدیریت کیفیت جامع در هیأت‌های ورزشی است. کریمی (۱۳۸۷) در بررسی توسعه منابع انسانی به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در بیمارستان رسول اکرم دانشگاه علوم پزشکی ایران بیان کرد که تدوین خط‌مشی‌ها و راهبردهای مرتبط با آموزش و توانمندسازی کارکنان، توجه به پیگیری و استمرار آموزش کارکنان، تخصیص منابع برای رفع نیازمندی‌های آموزشی کارکنان، وجود برنامه‌های آموزشی در راستای یادگیری و به‌کارگیری ابزارهای مورد نیاز مدیریت کیفیت جامع، مطابقت و هماهنگی آموزش‌های انجام‌گرفته با نیازهای بیمارستان، جزء موانع این مؤلفه در استقرار مدیریت کیفیت جامع بوده‌اند (۸). سیدی و همکاران (۱۳۹۱) و باقری و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی دریافته‌اند که ۸۵ درصد مدیرانی که دوره‌های آموزش مدیریت را نگذرانده‌اند، از امتیاز اثربخشی در حد ضعیف تا متوسط برخوردار شدند و بیشترین نگرش باز در برخورد با موقعیت‌ها در مدیران با مدرک دکتری مشاهده شد. اساساً از وظایف مهم سازمان توجه به مقوله آموزش و تربیت کارکنان و تخصیص منابع لازم به‌منظور رسیدن به اهداف کلان سازمان است که از طریق تغییر در رفتار و نگرش مدیران و کارکنان به‌دست می‌آید (۳، ۱). آموزش باید به‌گونه‌ای باشد که ضمن ایجاد پیشرفت در روند

مدیریت مؤثر شامل موارد شناخت پایین مدیران از مدیریت کیفیت جامع و عدم حمایت از پیاده‌سازی آن و نداشتن توجه کافی به ایجاد انگیزه و عدم تمایل کارکنان به مشارکت در کار گروهی در تصمیم‌گیری‌های عمده و کلان یکی از مهم‌ترین موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع در هیأت‌های ورزشی استان بوشهر است.

مدیران باید محیطی در سازمان ایجاد کنند که در این زمینه توصیه می‌شود دوره‌های آموزشی ویژه مدیران ارشد به منظور آگاه‌سازی و آشنایی با راهکارهای اجرایی مدیریت کیفیت جامع در هیأت‌های ورزشی برگزار شود. مدیریت کیفیت جامع به ارتقای مستمر در سازمان‌ها از طریق مشارکت کلیه کارکنان و مدیران و ترکیب و فلسفه مدیریت مشارکتی و استفاده از روش‌های آماری می‌انديشد و سرانجام با به‌کارگیری اصل ارتباطدهی در سراسر سازمان در نهایت درصد اصلاح و بهبود عملکرد و در نتیجه اصلاح کیفیت تولید و افزایش بهره‌وری در سازمان برآیند و به‌منظور مشارکت تک‌تک کارمندان و مدیران در امور سازمان باید فرهنگ سازمانی و تربیت آموزش مستمر و مدیریتی مؤثر و کارآمد، اهداف، آرمان‌ها و طرز تفکر در آن سازمان تغییر یابد.

کاری کارکنان، آنان را به استفاده از روش‌های آماری برای نیازسنجی و اداره آموزش‌های بعدی قادر کند. همچنین آموزش کارکنان را قادر می‌سازد مفاهیم ارتقای مستمر کیفیت مدیریت جامع را درک کنند. در زمینه اولویت سوم این تحقیق در بررسی میزان مدیریت مؤثر در استقرار مدیریت کیفیت جامع در هیأت‌های ورزشی استان تحقیقات ذوالفقاری زعفرانی و کلانتری (۱۳۸۷)، نیز مؤلفه مدیریت و رهبری را به‌عنوان یکی از موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن بیان داشتند (۵). همچنین موحدی و یحیی‌پور (۱۳۹۰) در تحقیق خود با عنوان «بررسی موانع و ارائه راهکارهای مناسب جهت برقراری نظام مدیریت کیفیت جامع در شرکت سیمان مازندران (نکا)»، به این نتیجه رسیدند که ساختار مدیریتی سومین مانع در استقرار این مدیریت است (۹). فادل حجازی و همکاران (۲۰۱۲)، در تحقیقی با عنوان «موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع در باشگاه‌های ورزشی» و قاسمی‌زاده (۱۳۸۰)، در تحقیقی با عنوان «ارزیابی تحلیلی آمادگی مدیران دانشگاه شیراز برای پذیرش مدیریت کیفیت جامع» به نتایج همسویی دست یافتند (۱۴،۷). با بررسی نتایج تحقیقات انجام‌گرفته

منابع و مأخذ

۱. سیدی، سید مسعود؛ شهیدی، نیما و شرفی، رسول. (۱۳۹۱). «امکان‌سنجی به‌کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر به‌منظور ایجاد نوآوری در نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان شیراز». مجله رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال سوم، ش ۲، ص ۱۱۵-۱۲۱.
۲. همتی‌نژاد، مهرعلی؛ حمیدی، مهرزاد؛ مدنی، سید مهدی و میرزایی کالار، اکبر. (۱۳۹۲). «مطالعه آمادگی کارمندان اداره کل تربیت بدنی استان‌های آذربایجان شرقی، غربی و اردبیل در پذیرش مدیریت کیفیت جامع». ماهنامه پژوهشی مدیریت ورزشی، ش ۱۴، ص ۸۹-۹۶.
۳. باقری، اکبر و کاظمی، مصطفی. (۱۳۸۸). «سیستم مدیریت کیفیت فراگیر و امکان‌سنجی استقرار آن در اداره کل تعاون استان خراسان رضوی». تعاون، دوره ۲۰، ص ۲۱۵ - ۲۰۹.

۴. حمیدی‌زاده، محمدرضا و یبابادی، سیما. (۱۳۸۹). «تأثیر پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع بر بهبود فرایندهای کاری؛ مطالعه موردی اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان». صنعت و دانشگاه، سال دوم، ش ۹ و ۱۰، ص ۸۸-۸۳.
۵. ذوالفقاری زعفرانی، رشید و کلاتتری، مهدی. (۱۳۸۷). «بررسی موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد واحد رودهن». مجله اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، سال سوم، ش ۲، صص ۳۶-۳۰.
۶. رضایی، روح اله و مجردی، غلامرضا. (۱۳۹۰). «واکاوی موانع پیاده‌سازی نظام مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی دانشگاه‌های شمال غرب کشور». مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۲، ش ۴، ص ۱۱۰-۱۰۴.
۷. قاسمی‌زاده، علی‌رضا. (۱۳۸۰). «آمادگی مدیران ارشد، کارشناسان و کارکنان اداره کل سازمان فنی و حرفه‌ای فارس برای پذیرش مدیریت کیفیت جامع». مجله اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، دوره ۱، ش ۴، ص ۴۸-۴۱.
۸. کریمی، بهروز. (۱۳۸۷). «پیشینه رویکرد کیفیت جامع». نشریه استاندارد، ش ۸۰، ص ۱۲۳-۱۱۷.
۹. موحدی، محمدمهدی و یحیی‌پور، محسن. (۱۳۹۰). «بررسی موانع و ارائه راهکارهای مناسب جهت برقراری نظام مدیریت کیفیت جامع؛ مطالعه موردی: شرکت سیمان مازندران (نکا)». نشریه پژوهشگر مدیریت، دوره ۷، ش ۱۹، ص ۱۱۲-۱۰۴.
۱۰. میرسپاسی، ناصر؛ متقی، محمدحسین و سلاجقه، سنجر. (۱۳۸۸). «بررسی میزان عوامل مرتبط با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع در پیکره بخش دولتی ایران». پژوهش‌های مدیریت، ش ۸۱، ص ۹۷-۹۱.
۱۱. سیاوشی، محمد. (۱۳۹۲). «مطالعه آمادگی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی سراسر کشور در پذیرش مدیریت کیفیت جامع». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان، ص ۵۰-۴۳.
۱۲. ابزری، مهدی و یزدخواستی، علی. (۱۳۹۰). «مدیریت کیفیت فراگرد آموزش و پرورش». مجموعه مقالات ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، تهران، ص ۱۳۷.
13. Adamz, L. (2004). "Total quality management in physical education and sports". *Journal of Sport Management*, 3(9), pp: 57-63.
14. Hegazi, F. (2012). "Obstacles to applying total quality management to sport clubs in Al – Jouf, Saudi Arabia". *World Journal of Sport Sciences*, 6(1), pp: 1-5.