

نقش هوش هیجانی در پیش بینی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی

حمیدرضا طاهری تربیتی^۱، مهدی بیهقی^۲، بهادر عزیزی^۳، زهرا سادات میرزازاده^۴

^۱استاد گروه رفتار حرکتی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

^۲کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

^۳کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

^۴استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

چکیده

هدف از پژوهش حاضر پیش بینی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بواسطه ابعاد هوش هیجانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی می باشد. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی بوده که بصورت میدانی اجرا گردید. جامعه آماری پژوهش را تمامی کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی اعم از رسمی، پیمانی و قراردادی تشکیل داده و نمونه آماری برابر با جامعه و بصورت تمام شمار انتخاب گردید (N=۹۷). برای جمع آوری داده ها از دو پرسشنامه استاندارد استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که بین ابعاد هوش هیجانی با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه رابطه مثبت و معناداری ($p < 0/001$) وجود دارد و همچنین هوش هیجانی و دو مولفه خودآگاهی و خود مدیریتی قدرت پیش بینی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه را دارند. یافته‌های این پژوهش، نقش تعیین کننده هوش هیجانی را در توفیق فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی مورد تایید قرار دادند. بطور کلی برای اجرای هرچه بهتر تغییر در سازمان های ورزشی باید فرهنگ تغییر را در سازمان ایجاد کرد و از این طریق مقاومت کارکنان را در برابر تغییرات احتمالی کاهش داد. علاوه بر این، مدیریت نیز خود باید به دنبال تغییر باشد و از آن استقبال کند. استفاده از برنامه های آموزشی و فنون مدیریت ریسک و تغییر از دیگر راه کارهای موجود جهت بهبود مدیریت تغییر و حرکت به سوی فرهنگی کارآفرین است.

واژه‌های کلیدی: هوش هیجانی، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، اداره کل ورزش و جوانان، کارشناسان.

۱- مقدمه

مهمترین هدف هر سازمانی دستیابی به بالاترین سطح ممکن در بهره‌وری یا بهره‌وری بهینه است. عوامل کارآمد در بهره‌وری عبارتند از: سرمایه، ابزار، روش‌های انجام کار و نیروی انسانی. بی‌گمان، نیروی انسانی ماهر و کارآمد، یکی از مهم‌ترین ابزارها برای رسیدن به هدف‌های سازمان است؛ زیرا نقش مهمی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان دارد، یعنی اگر سازمان از بیشترین سرمایه و بهترین فناوری و امکانات برخوردار باشد، اما فاقد نیروی انسانی مولد و با انگیزه باشد، به هدف خود نخواهد رسید. در واقع سرمایه انسانی، حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه افزایش اثر بخشی و کارایی سازمان است و پیشرفت و ترقی جامعه را به دنبال خواهد داشت (بازوند، ۱۳۹۳).

امروزه توسعه سازمانی منوط به توسعه منابع انسانی است. منابع انسانی هر سازمان ارزش‌های اصلی چون فرهنگ، عملکرد، تولید دانایی، آموزش و یادگیری را عهده دار هستند (جعفری و قمی، ۱۳۹۰). تحقیقات اخیر، بیانگر وجود توانایی برخی از استعدادها و وجود نوعی مهارت اساسی در انسان است که از حیثه آزمایش آزمون‌های هوش خارج بوده و به نوعی به استعداد عاطفی، احساسی و هیجانی مربوط می‌شوند. از این‌رو، هوش هیجانی^۱ در پایان سده بیستم و اوایل سده بیست و یکم، رقیب جدید هوش منطقی در تحلیل روابط و فعالیت‌های موفقیت‌آمیز انسان به شمار می‌رود که نقش موثری در بهبود روابط انسانی مدیریت دارد. عوامل متعددی کارایی افراد را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهند. یکی از عواملی که رفتار سازمانی هر فرد را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد، هوش هیجانی است. در این زمینه گلمن^۲ (۱۹۹۸) در تعریف هوش هیجانی بر این باور است که هوش هیجانی ظرفیت یا توانایی سازماندهی احساسات و عواطف خود و دیگران؛ برای برانگیختن خود و کنترل موثر احساسات خود و استفاده از آن‌ها در روابط با دیگران است (پورکیانی و همکاران، ۱۳۹۳). همچنین پژوهش سیاروچی و همکاران^۳ (۲۰۰۱)، نشان داد که هوش هیجانی بر عملکرد شغلی کارکنان و شکل‌گیری تصمیم‌های کارآفرینانه و ارتقای کیفی تصمیم‌های نوآورانه و کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری داشته است. افزون بر این فرهنگ‌سازمانی^۴ به عنوان بستر ایجاد تغییرات سازمانی، نقشی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها بازی می‌کند و بدون داشتن یک فرهنگ‌سازمانی اثربخش نمی‌توان انتظار فعالیت‌های کارآفرینانه داشت (توماس و همکاران^۵، ۲۰۰۶). فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان جزء مهم و بنیادی در پیکر سازمان محسوب می‌شود و به مثابه واقعیتی اجتماعی است که بر مبنای تعاملات اعضای سازمان شکل می‌گیرد (صفری و گلشنی، ۱۳۹۳). تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. همچنین با اهرم فرهنگ‌سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد (الوانی، ۱۳۷۹). مطالعه هوش هیجانی، کوششی برای شناخت ویژگی‌های متفاوت انسانی است که در دنیای جدید که از یک سو، بسیار کوچک و یکپارچه شده و از سوی دیگر بسیار بزرگ و متنوع است، نقش مهمی ایفا می‌کند. محققان معتقدند فرهنگ سازمانی کارآفرینانه زمینه‌ساز ایجاد و تقویت انسان خلاق و نوآور است، زیرا فرهنگ سازمانی کارآفرینانه نه تنها در تغییرات محیطی منفعل نیست، بلکه فعالانه در ایجاد و تغییر سهم می‌شود و ابتکار، خلاقیت و خطرپذیری را که از صفات ارزشمند سازمانی است، تقدیر می‌کند. (مقیمی، ۱۳۸۶). سازمان‌ها برای بقا در عصر رقابت، به لحاظ مؤلفه‌هایی مانند نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی هم در امور پرسنلی و منابع انسانی و هم در زمینه ساختار و فرآیندها ملزم هستند. افزایش تمایل کارکنان به عمل کارآفرینانه برای سازمان‌ها، به جهت ایجاد دانش جدید و تبدیل آن به محصولات و خدمات جدید و به منظور رقابت در جهت کسب فرصت‌های بهره‌وری، ضروری است. در واقع سازمان‌ها بدون داشتن افرادی که فکر کارآفرینانه داشته باشند رو به نابودی خواهند رفت. بنابراین تحقیقات کارآفرینی باید به سمت و سوی سوق داده شود

1. Emotional Intelligence
2. Goleman
3. Ciarrochi et al
4. Organizational Culture
5. Thomas et al

که این گرایش را در کارکنان مورد بررسی قرار دهد و عوامل تأثیرگذار بر آن مورد آزمون قرار گیرد. در این راستا از میان عوامل مختلفی که موجب تقویت یا کاهش این میل می‌شد و بر میزان گرایش کارکنان به کارآفرینی تأثیرگذار بود، هوش هیجانی می‌باشد (رابینز، ۱۹۹۷).

کمالیان و فاضل (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی رابطه‌ی هوش هیجانی و میزان کارآفرینی دانشجویان پرداختند و دریافتند که بین هوش هیجانی و میزان کارآفرینی رابطه‌ی مستقیم و مثبت وجود دارد و هرچه دانشجویان از نظر کارآفرینی در وضعیت بهتری قرار داشته باشند، از هوش هیجانی بالاتری نیز برخوردار هستند. همچنین پورکیانی و همکاران (۱۳۹۲) در بررسی رابطه‌ی هوش هیجانی و کارآفرینی سازمانی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان به این نتیجه رسیدند که از سه مؤلفه‌ی کارآفرینی سازمانی که شامل ریسک‌پذیری، پیشگامی و نوآوری است، دو مؤلفه‌ی اول با هوش هیجانی کارکنان دارای ارتباط معنی‌داری بود، اما بین نوآوری با هوش هیجانی کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود نداشت. همچنین بین هوش هیجانی و کارآفرینی سازمانی کارکنان در بین زنان و مردان، در گروه‌های سنی، سابقه خدمت و تحصیلات مختلف، در همه موارد به جز در سطح لیسانس و بالاتر تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. در همین راستا انصاری و قنبری (۱۳۹۱) در بررسی رابطه‌ی هوش هیجانی و کارآفرینی سازمانی به این نتیجه رسیدند که هرچه کارکنان نسبت به هیجانات خود آگاهی بیشتری داشته باشند و بتوانند به طور مناسبی هیجانات خود را اداره کنند، می‌توانند بهتر با دیگران ارتباط برقرار کنند و نوآورتر باشند و روحیه کارآفرینی آن‌ها بالاتر می‌رود. همچنین در پژوهشی با عنوان «تحلیل رابطه فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و هوش عاطفی» زارعی متین و همکاران (۱۳۹۲) به این نتیجه رسیدند که ارتباط زیادی بین هوش عاطفی با فرهنگ کارآفرینانه است (ضریب همبستگی ۰/۷۷) و مؤلفه‌های خودآگاهی (ضریب همبستگی ۰/۸۲) و خودآنگیزی (ضریب همبستگی ۰/۵۷) بیشترین ارتباط را با فرهنگ کارآفرینانه دارند. از طرف دیگر هیگز و مک گوایر^۶ (۲۰۰۰) در مطالعه‌ای با به کارگیری مبانی نظری ادعا می‌کنند، هوش هیجانی با فرهنگ سازمانی رابطه معناداری دارد. آن‌ها با اشاره به چهار عنصر اساسی فرهنگ از دیدگاه هندی که عبارت است از قدرت، نقش، وظیفه و کارکنان، بیان می‌کنند در این چهارچوب ارتباط دوسویه کارکنان و وظایف مشخص یعنی، ارتباطات و تیم‌های کاری، بیانگر ارتباط مفهومی هوش هیجانی و فرهنگ سازمانی است. گرینچیک و همکاران^۷ (۲۰۰۸) نیز در پژوهشی به بررسی اهمیت هیجانات و چگونگی تأثیر آن بر ارزشیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه پرداختند و اثر هیجانات را بر فرآیند کارآفرینی بررسی کردند. هدف اصلی آن‌ها آزمودن اثر هیجانات مثبت و منفی بر ارزشیابی فرصت‌ها و از سوی دیگر بر استفاده از موقعیت‌ها بود. نتایج نشان داد که هیجانات منفی نه تنها بر ارزشیابی فرصت‌ها بلکه بر استفاده از موقعیت‌ها به صورت منفی تأثیر می‌گذارد. بوجیکا و همکاران^۸ (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود نشان دادند که فرهنگ سازمانی، هوش هیجانی و سرمایه روانشناختی به طور کلی پیش‌بینی‌کننده‌های خودکارآمدی شغلی، و کارآفرینی سازمانی کارکنان بودند. همچنین کشاورز و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان تبیین مدل ارتباطی هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران دریافتند که هوش هیجانی مدیران با ضریب بر سبک رهبری مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران اثر می‌گذارد و بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

رابینز^۹ (۲۰۰۱) معتقد است، امروزه برای بهبود عملکرد در سازمان‌ها، می‌توان از دانش مربوط به احساسات و هیجانات استفاده کرد و این دانش در پیشرفت و رضایت شغلی، عملکرد سازمانی، تصمیم‌گیری، انگیزش، رهبری و تعارضات بین فردی، به افراد کمک می‌کند؛ زیرا افراد موفق به قابلیت‌های هیجانی توجه داشته و در ارتباطات خود به خوبی می‌توانند عواطف و احساسات دیگران را درک نموده و متناسب با آن عکس‌العمل نشان دهند و همین توانایی باعث ایجاد بستر و فرهنگ سازمانی مناسب در سازمان می‌گردد که به‌عنوان یک مزیت رقابتی در دنیای رقابتی امروز مطرح است. می‌توان گفت با وجود این که نیروی محرکه

1. Higgs & McGuire
2. Grynchek et al
3. Bojica et al
4. Robbins

تحولات قرن بیستم هوش عقلی یا منطقی بوده است، اما طبق شواهد موجود در آغاز قرن بیست و یکم، هوش هیجانی موجب تحولات خواهد بود (سموعی و همکاران، ۱۳۹۲).

سازمان‌ها برای بهره‌وری بیشتر، نیازمند کارکنانی بردبار، شکیبا و توانا در برقراری ارتباط مناسب با مراجعه‌کنندگان و همکاران خود هستند. به همین دلیل، از سال‌ها پیش، دو مفهوم هوش هیجانی و فرهنگ‌سازمانی به لحاظ تأثیری که بر موفقیت و عملکرد بالای سازمان داشته‌اند، توجه محققان را به خود جلب کرده‌اند. همچنین فرهنگ‌سازمانی به لحاظ تأثیر بالقوه‌اش بر موفقیت سازمان، در دو دهه پیش مورد توجه قرار گرفته است. از سویی دیگر، امروزه شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن شده که سازمان‌ها نمی‌توانند با تغییرات سطحی و ظاهری در ساختارها، روش‌ها، سیستم‌ها و غیره، بقای بلندمدت خود را تضمین کنند. سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی، ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند، ضعف‌ها و قوت‌های فرهنگی خود را شناسایی کنند و به ترمیم و اصلاح ضعف‌ها و تقویت قوت‌های خود بپردازند. در یک سازمان، فرهنگ‌سازمانی فضایی است که موجب تمایز سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌شود و در واقع به سازمان شخصیتی منحصر به فرد می‌دهد و در نتیجه هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند. آن‌گونه که از شواهد موجود بر می‌آید، فرهنگ‌سازمانی پدیده‌ای پیچیده می‌باشد که در عین حال، در تسریع روند پیشرفت و دگرگونی سازمان نقش به‌سزایی دارد. لذا زمانی که سازمان‌ها از فرهنگ‌سازمانی خود و ابعاد و شاخص‌های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، عدم انسجام سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می‌شوند. حال با توجه به اینکه عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان‌ها، به عنوان یکی از اصلی‌ترین نهادهای متولی ورزش کشور، در کلیه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی زندگی مردم تأثیرگذار است، لذا در صورت جاری بودن فرهنگ‌سازمانی کارآفرین محور، این سازمان‌ها دچار تحولات جهانی می‌شوند و حتی در عرصه ورزش جهان نیز پیشگام خواهند شد. با این حال اگر فرهنگ‌سازمانی حامی کارآفرینی نباشد، با وجود صرف هزینه‌های کلان، بازهم نمی‌تواند اثربخشی و کارایی مطلوبی داشته باشد؛ بنابراین پرورش و تقویت روحیه و فرهنگ کارآفرینانه در سازمان‌های ورزشی مستلزم فراهم آوردن بستری مناسب است؛ همچنین با توجه به ضرورت تحول و بازسازی سازمان‌ها توسط رهبران و کارمندان در گرایش‌ها و توجهات روزافزونی که به روابط انسانی در سازمان‌ها می‌شود و نیز این نکته که هوش عاطفی بر فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه تأثیر زیادی دارد، ضرورت انجام این تحقیق بیش از پیش احساس می‌شود. از طرف دیگر با توجه به پیوند تفکر و احساس و همچنین رابطه متقابل فرهنگ و نگرش، بهتر است بررسی‌های بیشتری در زمینه هوش هیجانی و فرهنگ صورت گیرد؛ زیرا فرهنگ به عنوان عامل محیطی می‌تواند بر شدت اثربخشی هوش هیجان بر سازمان تأثیرگذار باشد. بدین منظور، محقق به دنبال بیان نقش هوش هیجانی بر تبیین فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی خواهد بود.

۲- روش تحقیق

روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی بوده که بصورت میدانی اجرا گردید. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی که به صورت رسمی، پیمانی یا قراردادی در این اداره کل مشغول به کار هستند، شامل می‌شود ($N=97$) و بنا به محدودیت تعداد افراد جامعه، نمونه آماری برابر با تعداد افراد جامعه (تمام شمار) انتخاب شد ($N=n$). بر این اساس از تعداد ۹۷ پرسشنامه توزیع شده در بین جامعه آماری تعداد ۷۱ مورد آن (۷۳٪) در موعد مقرر برگشت داده شد. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از دو پرسشنامه ذیل استفاده گردید: پرسشنامه هوش هیجانی برادبری و گریوز^{۱۰} (۲۰۰۴) که شامل ۲۸ گویه و طیف لیکرت ۵ درجه‌ای می‌باشد و پرسشنامه تعدیل شده فرهنگ‌سازمانی رابینز^{۱۱} (۱۹۹۷) که شامل ۵۶ گویه و طیف ۵ درجه‌ای لیکرت می‌باشد. به منظور تعیین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها برای جامعه مذکور، پرسشنامه‌ها در اختیار چند تن از اساتید رشته مدیریت ورزشی قرار گرفت و با توجه به اینکه

1. Bradberry & Greaves
2. Robbins

پرسشنامه‌ها استاندارد بودند نظر مغایری دریافت نشد و لذا روایی پرسشنامه‌ها را تایید نمودند و برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. پایایی پرسشنامه‌ها بترتیب ۰/۹۱ و ۰/۸۹ برای هوش هیجانی و فرهنگ سازمانی به دست آمد. در این پژوهش از آمار توصیفی به منظور (تعیین فراوانی، میانگین، انحراف معیار) و از آمار استنباطی (الف) آزمون کولموگروف- اسمیرنوف به منظور «تعیین نرمال بودن داده‌ها» (ب) آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای «تعیین ارتباط بین متغیرها» (ج) و از رگرسیون به شیوه همزمان برای پیش بینی متغیرها استفاده گردید.

۳- یافته‌های تحقیق

بر مبنای یافته‌های توصیفی مطالعه حاضر، از ۹۷ کارمند حاضر در این تحقیق، ۵۴/۹ درصد مرد و ۴۵/۱ درصد زن بودند. همچنین بیشترین فراوانی از نظر سن آزمودنی‌ها در گروه سنی ۳۰-۴۰ با ۴۹٪ قرار داشتند که شامل ۱۷ مرد و ۲۰ زن از مجموع آزمودنی‌ها را شامل می‌شود. در رابطه با سابقه خدمت کارمندان نیز بیشترین فراوانی به گروه ۱۵-۲۰ سال با ۳۲/۴٪ تعلق دارد. از نظر تحصیلات نیز بیشترین فراوانی مربوط به مقطع کارشناسی با ۳۳/۷٪ بیشترین تعداد را در بر می‌گیرد. در ادامه با توجه به نتایج آزمون نرمالیتی و تایید نرمال بودن توزیع داده‌ها، از روش رگرسیون همزمان به منظور تعیین سهم نسبی هر یک از مولفه‌های ملاک و پیش بین پژوهش استفاده می‌گردد.

جدول ۱، نشان می‌دهد در آزمون فرضیه‌های پژوهش که با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون صورت گرفت مشخص شد که بین هوش هیجانی و دو مولفه خودآگاهی و خود مدیریت با فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($P \leq 0/05$)، اما بین دو مولفه آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط با فرهنگ سازمانی رابطه معناداری یافت نشد.

جدول ۱. نتایج آزمون همبستگی بین هوش هیجانی و مولفه‌های آن با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه

متغیر پژوهش	میانگین و انحراف معیار	همبستگی پیرسون	سطح معنی‌داری
هوش هیجانی و فرهنگ سازمانی	۰/۴۵-۳/۷۸	۰/۷۱	۰/۰۰۱
خودآگاهی و فرهنگ سازمانی	۰/۶۹-۳/۹۷	۰/۸۳۱	۰/۰۰۱
خودمدیریتی و فرهنگ سازمانی	۰/۵۶-۳/۷۴	۰/۶۱۹	۰/۰۰۱
آگاهی اجتماعی و فرهنگ سازمانی	۰/۶۲-۳/۷۸	۰/۰۴۳	۰/۷۲۰
مدیریت رابطه و فرهنگ سازمانی	۰/۶۲-۳/۷۱	۰/۲۰۳	۰/۰۸۹

در ابتدا باید عنوان کرد که جهت استفاده از آزمون رگرسیون می‌بایست مقدار آزمون دوربین واتسون در محدوده (۱/۵ تا ۲) باشد که بنا به نتایج تحقیق، مقدار آزمون، ۱/۵۷ بدست آمد. در ادامه، با توجه به آزمون رگرسیون (شیوه همزمان) یافته‌ها حاکی از آن است که از بین مولفه‌های متغیر مستقل تحقیق، هوش هیجانی و دو مولفه خودآگاهی و خود مدیریت دارای همبستگی معنی دار با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه می‌باشد.

جدول ۲. نتایج رگرسیون عوامل پیش بینی کننده فرهنگ سازمانی کارآفرینانه

خرده مقیاس	ضریب بتای استاندارد	ضریب تبیین خالص	P-Value
هوش هیجانی	۰/۳۲	۰/۲۳	۰/۰۰۱
خودآگاهی	۰/۲۸	۰/۳۶	۰/۰۰۱
خودمدیریتی	۰/۴۶	۰/۴۳	۰/۰۰۱

با توجه به آماره های ضرائب تبیین و سطح معنی داری بدست آمده می توان بیان داشت که خودآگاهی توانایی پیش بینی ۰/۳۶ از تغییرات فرهنگ سازمانی کارآفرینانه را دارد. همچنین مولفه خودمدیریتی نیز با ضریب ۰/۴۳، قابلیت پیش بینی تغییرات فرهنگ سازمانی کارآفرینانه را دارد.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

بنا به جمع بندی مطالعات انجام شده، فرهنگ سازمانی به عنوان جز مهم و بنیادی در پیکر سازمان، به مثابه واقعیتی اجتماعی است که بر مبنای تعاملات اعضای سازمان شکل می گیرد. همچنین با اهرم فرهنگ سازمانی به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت گیری های جدید را در سازمان پایدار نمود. از طرفی هم تحقیقات متعددی در سرتاسر دنیا و در محیط های مختلف سازمانی نشان داده اند که هوش هیجانی در بهبود عملکرد مدیران و کارکنان تاثیرگذار است و همچنین در تحقیقات متعدد نقش فرهنگ سازمانی در موفقیت سازمان و دستیابی به اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت سازمان موثر است، لذا با توجه به اهمیت موضوع در این پژوهش سعی بر شناسایی سهم نسبی هر یک از مولفه های هوش هیجان بر فرهنگ سازمانی کارآفرینانه شد.

از این رو در پژوهش حاضر، ارتباط بین هوش هیجانی و فرهنگ سازمانی معنادار بود. این یافته با نتایج بوجیکا و همکاران (۲۰۱۲)، توماس و همکاران (۲۰۰۶)، انصاری و قنبری (۱۳۹۱) و مرعشیان و همکاران (۱۳۹۲)، همسو بود و تمامی این محققان بر رابطه معنی دار هوش هیجانی و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در تحقیقات خود تاکید کرده اند. بطوریکه انصاری و قنبری (۱۳۹۱) در بررسی هوش هیجانی و کارآفرینی سازمانی به این نتیجه رسیدند که هرچه کارکنان نسبت به هیجانات خود آگاهی بیشتری داشته باشند و بتوانند به طور مناسبی هیجانات خود را اداره کنند، می توانند بهتر با دیگران ارتباط برقرار کنند و نوآورتر باشند و روحیه کارآفرینی آن‌ها بالاتر می رود. همچنین مرعشیان و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهش خود رابطه ای چندگانه بین فرهنگ سازمانی و هوش هیجانی با کارآفرینی سازمانی در کارکنان را نشان دادند که از این میان هوش هیجانی از قدرت بیشتری برای پیش بینی کارآفرینی سازمانی برخوردار بوده است.

حال می توان چنین استنباط کرد که کارکنان علی رغم ضعف در برخی از مولفه های هوش هیجانی به طور کلی امتیاز قابل قبولی در هوش هیجانی داشته اند که این موضوع خود قابلیت نقش پذیری در توسعه فرهنگ سازمانی کارآفرینانه را نشان می دهد؛ بنابراین شاید بتوان گفت مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی می بایست با بهره گیری از این قابلیت ها در جهت توسعه بهره وری سازمان عمل کنند و با رویکردهای انگیزشی کارکنان را در تقویت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در سازمان هدایت نمایند؛ بنابراین با توجه به اینکه توانایی افراد در پردازش اطلاعات با ماهیت هیجانی و توانایی ارتباط دادن آنها با شناختی گسترده تر متفاوت است، لذا این توانایی را در رفتارهای انطباقی مشخص بروز می دهند. بر این اساس در صورتیکه که فرهنگ و نگرش ایجاد محیطی خلاق و کارآفرین در سازمان ایجاد گردد، می تواند در شناخت و تشویق رفتارهای انطباقی کارکنان نقش ایفا کرده و موجب ایجاد و رشد فرهنگ کارآفرینانه شود.

از این رو با توجه به نقش و اهمیت هیجانات بر رفتار افراد، اداره کل ورزش و جوانان می تواند با توافق بر سر ارزش ها و باورهای موجود در سازمان یعنی فرهنگ سازمان، در راستای هماهنگی میان اهداف فردی و سازمانی به منظور افزایش کارایی و عملکرد سازمان ها تلاش نماید.

از سوی دیگر نتایج تحقیق حاکی از ارتباط معنی دار مولفه خودآگاهی کارکنان با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بود و با یافته های زارعی متین و همکاران (۱۳۹۲)، کریمی و همکاران (۱۳۹۲) و حق شناس (۱۳۸۶) همسو می باشد. این محققان گزارش نمودند که افزایش سطح خودآگاهی کارکنان موجب افزایش خلاقیت و کارآفرینی در سازمان می گردد. در این راستا زارعی متین و همکاران (۱۳۹۲)، در تحلیل رابطه هوش عاطفی و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بیان داشتند که از میان مولفه های هوش عاطفی مولفه خودآگاهی قوی ترین ارتباط را با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه دارد؛ بنابراین، سازمان ها برای نیل به فرهنگ کارآفرینانه، باید حس خودآگاهی کارکنان را تقویت کنند و سازوکارهایی را برای درک عمیق تر کارکنان از عواطف،

نقاط قوت، نقاط ضعف، نیازها و انگیزه‌های خود طراحی کنند. به عبارتی باوجود این واقعیت که فرهنگ‌سازمانی تعیین کننده اصلی خط مشی سازمان و جهت دهنده سازمان‌هاست، در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی نیز مولفه خود آگاهی و خودشناسی کارکنان، دارای ارتباط معنی دار بر فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه در سازمان است و با وجود میانگین امتیاز بالا در مؤلفه خودآگاهی، این پدیده در توسعه بیشتر فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه در سازمان موثر بوده است. در این صورت، مرکز کنترل درونی افراد (نسبت دادن شکست‌ها و موفقیت‌ها به خود)، احساس قوی به استعدادها و ارزش‌های خود و انتقال آن به افراد تقویت می‌شود، به گونه‌ای که کارکنان احساس می‌کنند سازمان بخشی از هویت آنهاست.

از این رو شاید بتوان اذعان داشت که باتوجه به اینکه اولین مرحله در مسیر موفقیت، شناخت خود، احساسات و عواطف خویش است و خودآگاهی باعث تسهیل در مواجهه با مسائل به صورت درست و منطقی و با تمرکز کامل می‌شود، در چنین شرایطی احتمال تصمیم‌گیری اشتباه کارکنان کاهش می‌یابد و انتقادات دیگران را در مورد خودشان می‌پذیرند و به توانایی‌های خودشان اعتماد دارند. همچنین امکان ایجاد ارتباط موثر و گسترده با دیگر کارکنان را فراهم می‌کند؛ کارکنان از توانایی خودآگاهی خویش، در توسعه فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه و نتایج مثبت آن مبنی بر تغییر و نوآوری و توسعه توانایی ریسک و همچنین بروز خلاقیت‌ها به خوبی سود برده‌اند. این پدیده بدان معناست که کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان هرچه توانایی بیشتری در شناخت عواطف و احساسات شخصی خود داشته باشند، تلاش بیشتری را در راستای توسعه کارآفرینی انجام خواهند داد.

همچنین نتایج پژوهش بیانگر رابطه مؤلفه خودمدیریتی هوش هیجانی بر فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه بود و با یافته‌های بوجیکا و فونتس (۲۰۱۲) و یافته‌های دیگینز (۲۰۰۴) و زارعی متین و همکاران (۱۳۹۲)، همسو و با یافته‌های موسوی راد و همکاران (۱۳۹۰) ناهمسو می‌باشد.

در این خصوص زارعی متین و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهش خود دریافتند که سازمان‌ها باید با توسعه نقش خودمدیریتی از طریق تشویق شاخص‌های مشوق پیشرفت، تعهد، ابتکار عمل و خوش بینی، از نظر عاطفی افراد را برای کسب اهداف متمایل کنند. موسوی راد (۱۳۹۰) نیز این اختلاف را حاصل تفاوت در شرایط کاری متفاوت و یا فرهنگ حاکم در محیط کاری تحقیق دانست. با عنایت به این نتیجه، به طور کلی توانایی کارکنان مبنی بر مدیریت خود و هیجانات‌شان نیز بر توسعه فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه به طور معنی داری موثر می‌باشد و این بدان معناست که مولفه خودمدیریتی عامل اصلی در پذیرش مسئولیت اجتماعی است و اینکه کارکنان می‌توانند احساسات خود را به سمت نتایج مثبت و فعالیت‌های کارآفرینانه مدیریت کنند. لذا با توجه به توانایی بالای کارشناسان در مدیریت هیجانات، عواطف و رفتارهای‌شان در توسعه و حفظ فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه شاید بتوان چنین نتیجه گرفت که رفتارهای کارکنان از عوامل مهم بر فرهنگ سازمان و توسعه فرهنگ کارآفرینانه در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی می‌باشد.

نتایج تحقیق نشان از عدم رابطه معنی دار بین مؤلفه آگاهی اجتماعی از مؤلفه‌های هوش هیجانی بر فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه بود و با نتایج زارعی متین و همکاران (۱۳۹۲) و نوروزی (۱۳۸۴) همسو نمی‌باشد. براساس یافته‌های نوروزی (۱۳۸۴) عوامل روانشناختی بر کارآفرینی در سازمان موثر است. با در نظر گرفتن اینکه محیط هیجانی و آگاهی‌های حاصل از آن می‌تواند بر ایجاد محیطی کارآفرین نقش داشته باشد، فقدان این موضوع در اداره کل ورزش استان نشان از کاهش تمایل مدیران در توسعه فضای آگاهی بخش بوده و زمینه عدم تنوع‌پذیری را در برنامه‌های پیش رو داشته است؛ به عبارت دیگر می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که فرهنگ سازمان‌چندان تحت تأثیر کارکنان نبوده و درکارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی توسعه آگاهی اجتماعی کارکنان اثری قابل قبول بر توسعه فضای خلاقیت و نوآوری در سازمان نداشته و انگیزه کارآفرینی در بین کارشناسان اداره کل به وسیله این مولفه حاصل نشده است.

با این توصیف، علاوه بر نقش کمک کننده بعد آگاهی اجتماعی بر عملکرد کارکنان، این پدیده در توسعه فرهنگ کارآفرینانه در سازمان چندان موثر نمی‌باشد. بطوریکه گلمن توضیح داد «آگاهی» به عنوان هسته مرکزی مهارت‌ها (از جمله روابط

اجتماعی، تخصص‌های اجتماعی و ...) می‌باشد و در صورتیکه در سازمان به درستی ارتقاء نیابد، نمی‌تواند اطلاعات اثر بخش و صحیحی را به سیستم ادراکی منابع انسانی وارد کند.

همچنین نتایج پژوهش بیانگر عدم رابطه معنی‌دار بین مؤلفه مدیریت رابطه از مؤلفه‌های هوش هیجانی و فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه می‌باشد و این یافته با نتایج زارعی متین و همکاران (۱۳۹۲)، همسو نمی‌باشد. لذا مهارت کارکنان در مدیریت روابط درون و برون سازمانی رابطه معنی‌داری با فرهنگ‌سازمانی آنان نداشته است. یکی از دلایل ناهم‌سویی را می‌توان به ساختارهای اداری توأم با دیوانسالاری و بروکراسی‌های پیچیده سازمانی دانست که منجر به عدم بهره‌گیری کارکنان از توانایی‌های خود در راستای توسعه و تقویت فرهنگ‌سازمانی می‌شود. همچنین بیانگر این واقعیت است که کارکنان از توانایی خود در بعد مدیریت رابطه، در راستای توسعه فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه در سازمان سود نبرده‌اند؛ چرا که بعد مدیریت رابطه توانایی شناخت و همدلی با دیگران، برقراری ارتباط موثر، گوش دادن عمیق و تشریح مساعی را گسترش می‌دهد و هر کدام از این موارد به گسترش خلاقیت و نوآوری و تفکر کارآفرینانه کمک می‌کند. با توجه به عدم تاثیر گذاری قابل توجه این مؤلفه بایستی به ارتقای مؤلفه مدیریت رابطه کمک به‌سزایی کرد.

اگرچه در این مطالعه وجود کارشناسان متخصص و توانمند یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های نقش‌پذیر بر آشنایی با محیطی کارآفرین در ورزش معرفی می‌شود، لذا نیاز به کارکنان آموزش‌دیده و متخصص همواره وجود دارد، به ویژه استفاده از دانش-آموختگان رشته تربیت‌بدنی که رشته تحصیلی آنها تناسب بیشتری با فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی دارد، باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. هم‌چنین، دادن پاداش به کارکنان متناسب عملکرد کارآفرینی می‌تواند به عنوان ابزار انگیزشی محسوب گردد؛ بنابراین مدیران سازمان‌های ورزشی باید برای تقویت روحیه خلاقیت و نوآوری در سازمان، پاداش‌های ویژه‌ای در نظر بگیرند و زمینه رشد و توانمندسازی کارکنان را فراهم آورند.

بطور کلی برای اجرای هرچه بهتر مدیریت تغییر در سازمان‌های ورزشی باید فرهنگ تغییر را در سازمان ایجاد کرد و از این طریق مقاومت کارکنان را در برابر تغییرات احتمالی کاهش داد. علاوه بر این، مدیریت نیز خود باید به دنبال تغییر باشد و از آن استقبال کند. استفاده از برنامه‌های آموزشی و فنون مدیریت ریسک و تغییر از دیگر راه‌کارهای موجود جهت بهبود مدیریت تغییر و حرکت به سوی فرهنگی کارآفرین است.

یکی از محدودیت‌های این مطالعه ساختار و محتوای اداره کل بر مبنای کمرنگ بودن جوی کارآفرین است. لذا لزوم مطالعه بیشتر در این زمینه احساس می‌شود. هم‌چنین، در این مطالعه وجود و عدم وجود سایر قابلیت‌های موثر بر ایجاد فرهنگ کارآفرینی سازمانی بررسی نشده است، بنابراین پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده معطوف به بررسی این عوامل و ساختارها در اداره کل ورزش و جوانان به عنوان اصلی‌ترین نهاد متولی ورزش در استان و نیز ادارات تابعه در شهرستان‌ها شوند. هم‌چنین، موانع ایجاد فرهنگ کارآفرین نیز از جمله موضوعاتی است که باید هم در بُعد انسانی (کارکنان و مدیریت) و هم در بُعد فیزیکی (امکانات، منابع، ساختارها و فرصت‌ها) بررسی شوند.

منابع

۱. الوانی، مهدی. (۱۳۷۸). سازمان مجازی. مدیریت دولتی، شماره ۴۱ و ۴۲، ص ۱.
۲. انصاری، محمداسماعیل و قنبری، پریا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و کارآفرینی سازمانی مورد مطالعه اداره کل آموزش و پرورش استان لرستان. کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان. بابلسر: شرکت پژوهشی طرود شمال.
۳. بازوند، کیومرث؛ کاشف، میرمحمد؛ اسمعیلی، محمدرضا. (۱۳۹۲). رابطه هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی. نشریه مدیریت ورزشی (حرکت)، دوره ۵، شماره ۴، صص ۱۲۵-۱۴۳.
۴. برادبری، تراویس؛ گریوز، جین. (۲۰۰۴). هوش هیجانی (آزمون‌ها و مهارت‌ها). ترجمه مهدی گنجی، انتشارات ساوالان.
۵. پورکیانی، مسعود؛ امیری، افلاطون؛ آذربور، فاطمه. (۱۳۹۲). بررسی رابطه هوش هیجانی و کارآفرینی سازمانی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان. مجله بهداشت و توسعه، سال ۲، شماره ۳، صص. ۲۱۴-۲۲۲.

۶. جعفری، پیروش؛ قمی، حمیدرضا. (۱۳۸۹). بررسی نقش هوش عاطفی در تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران. فصلنامه مدیریت، دوره ۲۵، صص، ۹-۵۹.
۷. حق شناس، اصغر؛ جمشیدیان، مهدی؛ شائمی، علی؛ شاهین، آرش؛ یزدان شناس، مهدی. (۱۳۸۶). الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۸، صص. ۳۱-۷۳.
۸. رابینز، استفن. (۱۹۹۷). تئوری سازمان. مترجمین: سید مهدی الوانی و حسن دانایی فر. انتشارات صفار.
۹. زارعی متین، حسن؛ مقیمی، سید محمد؛ غفوریان یاور پناه، هادی. (۱۳۹۲). تحلیل رابطه فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و هوش عاطفی. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۴، صفحات ۵-۳۱.
۱۰. سموعی، راحله؛ طیبانی، طیبیه؛ متقی، نرجس. (۱۳۹۲). رابطه بین هوش هیجانی و نگرش‌های فرهنگی سازمانی در کارکنان دانشکده ها و حوزه ی ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. نشریه مدیریت اطلاعات سلامت، دوره دهم، شماره ۳، صص. ۱-۷.
۱۱. صفری، علی؛ گلشاهی، بهنام. (۱۳۹۲). تاثیر هوش هیجانی مدیران بر کارآفرینی سازمانی: نقش سبک رهبری و فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: شرکت گاز استان اصفهان). نشریه توسعه کارآفرینی، دوره ششم، شماره ۳، صص. ۱۸۳-۲۰۲.
۱۲. کریمی، آصف؛ رضائی، روح‌الله؛ احمدپور داریانی، محمود؛ انصاری، محسن. (۱۳۹۲). تاثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه (مورد مطالعه: پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران). نشریه توسعه کارآفرینی، دوره ششم، شماره ۳، صص. ۱۶۳-۱۸۲.
۱۳. کاملیان، امین رضا؛ فاضل، امیر. (۱۳۹۰). بررسی رابطه هوش هیجانی و میزان کارآفرینی دانشجویان، مطالعه موردی: دانشگاه سیستان و بلوچستان. نشریه توسعه کارآفرینی، سال سوم، شماره یازدهم، صص ۱۲۷-۱۴۶.
۱۴. مرعشیان، فاطمه سادات؛ نادری، فرح؛ حیدرئی، علیرضا؛ عنایتی، میرصلاح الدین؛ عسگری، پرویز. (۱۳۹۲). رابطه فرهنگ سازمانی و هوش هیجانی با کارآفرینی سازمانی در کارکنان زن. فصلنامه علمی پژوهشی زن و فرهنگ، سال پنجم، شماره ۱۷، صص. ۴۱-۵۳.
۱۵. مقیمی، محمد. (۱۳۸۵). بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی در سازمان های دولتی. نشریه فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره سیزدهم، صص ۱۷۱-۱۹۵.
۱۶. موسوی راد، طاهره؛ فراهانی، ابوالفضل؛ هنری، حبیب؛ احمدپور داریانی، محمود. (۱۳۹۰). طراحی مدل کارآفرینی ورزشی مبتنی بر رابطه فرهنگ کارآفرینانه با ابعادگرایش های کارآفرینانه سازمانی در سازمان تربیت بدنی ایران. نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره یازدهم، صص ۱۶۱-۱۸۰.
۱۷. نوروزی، مجتبی. (۱۳۸۴). بررسی ارتباط میان عوامل روانشناختی توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

18. Bojica, A. M., Fuentes, F. & Maria, D. M. (2012). Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: Insights from Spanish SMEs in the ICT sector. *Journal of World Business*, (47) 3, pp. 397-408.
19. Ciarrochi, J., Forgas, J. P., Mayer, J. D. (2001). Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry. New York, NY, US: Psychology Press, xviii, 230, pp. 82-97.
20. Diggins, C. (2004). Emotional intelligence: The key to effective performance. *Human Resource Management International Digest*, (12)1, pp. 33- 35.
21. Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. New York , Random House LLC.
22. Higgs, M., & McGuire, J. (2000). Emotional Intelligence and Culture: an Exploration of Relationship Between Individual Emotional Intelligence and Organisational Culture. *Greenlands, Henley management college*. (7) 3, pp. 125-142.
23. Pourkiani, M., Mortazavi, H., Mokhtari, F., Mehrabifar, F. (2013). Investigating the relationship between emotional intelligence and mental health with job burnout in nurses of Kerman city. *Journal of education and evaluation*. No. 20, pp. 111-125.
24. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New Dehil, Prentice hall, Inc.
25. Thomas, S.Y., Susanna T., Linda. A., Ohava. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*., (9) 1, pp. 21-29.

The Role of Emotional Intelligence on Predicting Entrepreneurial Organizational Culture of Experts of the Sport and Youth Department of Khorasan Razavi Province

Hamidreza Taheri Torbati¹, Mahdi Beyhaghi², Bahador Azizi^{*3}, Zahra Sadat Mirzazadeh⁴

1. Professor in Motor Behavior, Ferdowsi University of Mashhad, Iran.

2. Master In Sport Management, Imam Reza International University of Mashhad, Iran.

3. Master In Sport Management, Imam Reza International University of Mashhad, Iran.

4. Assistant Professor in Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad, Iran.

Abstract

The purpose of this study was to predict the Entrepreneurial Organizational Culture by dimensions of Emotional Intelligence in employees of the Sport and Youth Department of Khorasan Razavi Province. The method of current study was descriptive and correlative. The statistical population of research composed of all Experts of Sport and Youth Department of Khorasan Razavi province, including contract, agreement and formal experts, and the statistical sample was selected equal to statistical population. For gathering required information, 2 standard questionnaire were used. The results showed that, there is a positive and significant relationship between the dimensions of Emotional Intelligence and Entrepreneurial Organizational ($p < 0/001$) and as well as Emotional Intelligence and two subscales of it such as Self-Awareness and Self-Management are strong predictors for Entrepreneurial Organizational Culture. Findings of this study, confirmed the significant role of Emotional Intelligence on successfulness of Entrepreneurial Organizational Culture in employees of Sport and Youth Department of Khorasan Razavi province. It is generally better to implement the changes in sports organizations need a culture change in the organization through employee resistance to the possible changes to reduce. In addition, management itself must change and it is also welcome. Educational programs and the use of risk management techniques and change are other ways to improve the management-tasks change and move towards Entrepreneurial Culture.

Keywords: Entrepreneurial Organizational Culture, Emotional Intelligence, Sport and Youth Department, Experts.
