

НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ

„ВАСИЛ ЛЕВСКИ“

ТРЕНЬОРСКИ ФАКУЛТЕТ

Катедра „Мениджмънт и история на спорта“

Сораж Семаан Дайюб

**Организационна култура и управление на
човешките ресурси в Спортен съюз в Латакия,
Сирия**

АВТОРЕФЕРАТ

**НА ДИСЕРТАЦИДЕН ТРУД ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНАТА И
НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР“**

Научен ръководител:

Проф. Т. Янчева, дн

София, 2014г.

НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ

„ВАСИЛ ЛЕВСКИ“

Катедра „Мениджмънт и история на спорта“

Сораж Семаан Дайюб

**Организационна култура и управление на човешките
ресурси в Спортен съюз в Латакия, Сирия**

АВТОРЕФЕРАТ

**НА ДИСЕРТАЦИДЕН ТРУД ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНАТА И
НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР“**

Научен ръководител: Проф. Т. Янчева, дн

Рецензенти:

Проф. Петър Банков, доктор

Доц. Цвятко Цветков, доктор

София, 2014г.

Дисертационният труд съдържа текст в обем от 142 стандартни страници, от които 131 основен текст и 11 страници библиография. Фактическият материал е онагледен с 15 таблици и 36 фигури.

Библиографската справка обхваща 129 литературни източника, от които 34 на кирилица, 50 на латиница, 1 интернет източник и 34 на арабски език.

Трудът е обсъден и насочен за публична защита пред Научно жури от Научен колегиум на катедра „Мениджмънт и история на спорта“, разширен със заповед на Ректора на НСА „Васил Левски“ № 1303 от 02.07.2014 г. с шест хабилитирани преподаватели.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 28.10.2014 г. от 15.00 часа в зала А3 на НСА „Васил Левски“.

Материалите по официалната защита се намират в читалнята на НСА „Васил Левски“ и са на разположение на интересуващите се.

ВЪВЕДЕНИЕ

През последните години сирийската държава функционира по политическия проект на управляващата партия БААС, който се характеризира с различни културни, социални, религиозни и обществено-икономически особености. Значимо място в този проект се отнежда на спорта като среда и инструмент за постигане на различни по своята същност, обхват и насоченост цели. Една от особеностите на спорта в Сирия е силно изразената намеса от страна на държавно-обществената организация Сирийски спортен съюз в процеса на изграждане и реализиране на спортната политика чрез съответните структурни, кадрови, финансови, законодателни и инфраструктурни мерки.

Паралелно с това, в стремежа си да възвърне позициите си на международната политическа сцена, Сирия се намира в процес на дълбоки социални, икономически, административни и структурни реформи във всички държавни и обществени системи.

Съществен елемент в този процес се явява управлението на човешките ресурси. Практическият анализ и наблюденията ни разкриват значителни резерви за оптимизиране на управлението на човешките ресурси в спортните организации в Сирия.

Това насочи нашия изследователски интерес към организационната култура, лидерските стилове, ценностите в организациите и мотивационния климат, доколкото те са в пряка връзка с управлението на човешките ресурси. Изграждането на ефективна и силна организационна култура е особено важно за поведението на служителите. Същевременно поведението може да бъде разбрано и обяснено ако се отчита културния контекст на организацията.

Досега не са провеждани представителни проучвания в Сирия, свързани с връзката между организационната култура и управлението на човешките ресурси. Съществуват епизодични изследвания, осветляващи отделни аспекти на този проблем.

Изхождайки от тези особености с настоящият дисертационен труд си поставяме за цел да проучим особеностите на организационната култура, доминиращите лидерски стилове, организационни ценности и мотивационен климат в спортните организации в областта Латакия в Сирия, да установим влиянието на организационната култура върху един от най-важните аспекти на трудовото поведение – мотивацията за работа и на тази база да потърсим възможности за оптимизиране на

управлението на човешките ресурси. Това от своя страна би създавало предпоставки за подпомагане на практиките в управление на спорта в Сирия.

ГЛАВА ПЪРВА

ТЕОРЕТИЧНА ПОСТАНОВКА НА ПРОБЛЕМА

Организационната култура е един от проблемите в управлението на човешките ресурси, който провокира значителен интерес през последните години. Тя е резултат от действието на редица променливи, както вътре (история, стратегия, структура, начин на управление, ценности), така и извън организацията (социокултурни, национални, икономически, политически). Същевременно тя влияе върху нагласите, мотивацията и поведението на служителите и по този начин върху производителността им.

Организационната култура се определя като „системата от публично и колективно приети значения, които са валидни за определена група през даден период от време (Pettigrew, 1979); като „колективно програмиране на съзнанието“ (Hofstede, 1980), като „свкупност от убеждения, отношения, норми на поведение и ценности, общи за всички сътрудници в организацията“ (М. Армстронг, 2002), като „динамична система от правила, споделяна от членовете на организацията“ (Д. Мацумото, 2002) и др.

През последните години нараства интересът към взаимовръзките между организационната култура и лидерските стилове. Както отбелязва Shein (1985), лидерите имат съществена роля при формирането и установяването на организационната култура. Заедно с това организационната култура определя желаните модели на лидерско поведение, което от своя страна влияе върху прилаганите лидерски стилове.

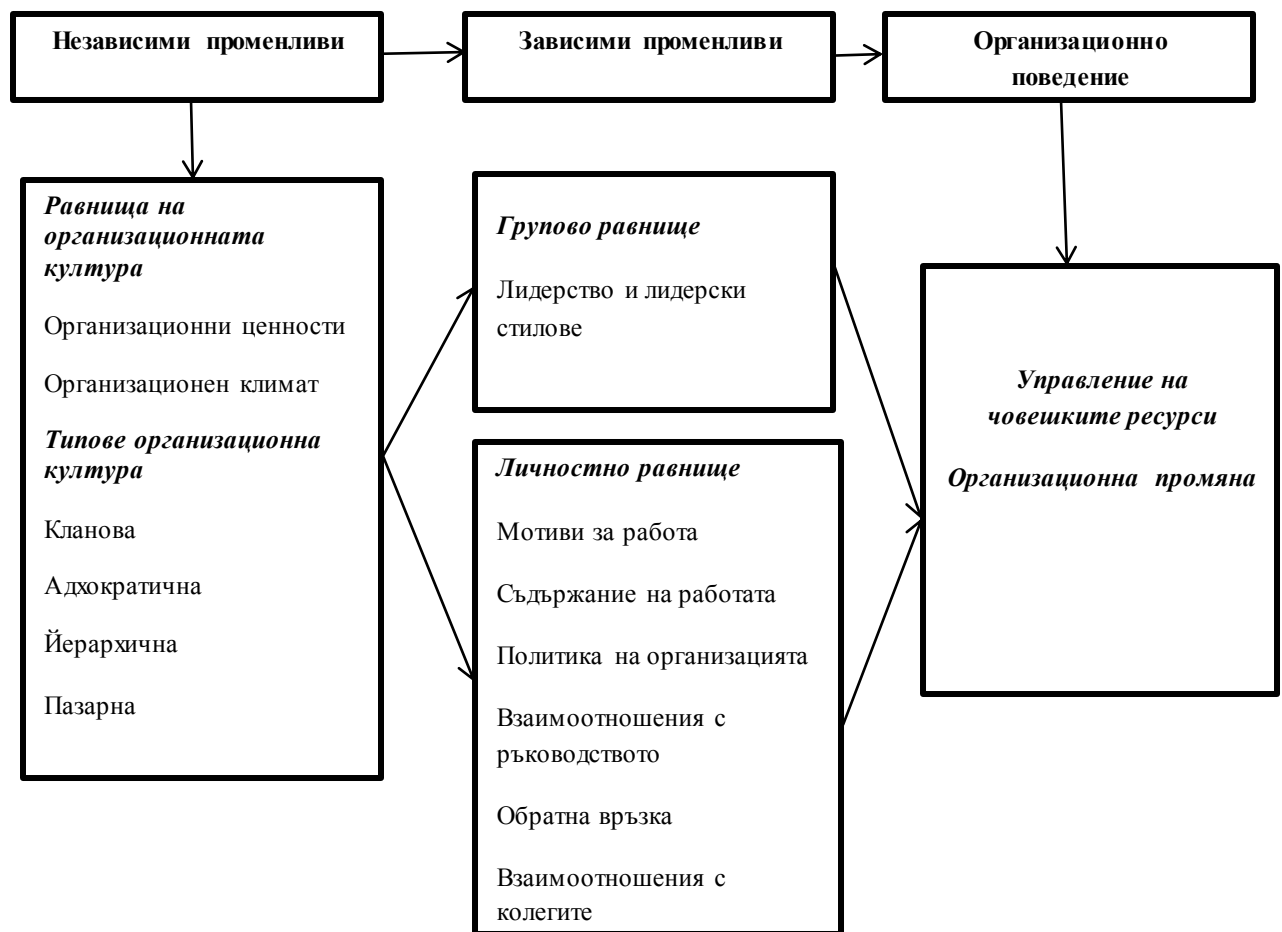
Собствена концептуална рамка на изследването

Направеният теоретичен анализ и наблюденията в практиката ни дават основание да изведем следните основни моменти, които са в основата на нашата хипотеза и експериментален дизайн.

Придържаме се към основните идеи, заложи в модела, предложен от Сн. Илиева (2006), като внасяме и някои нови елементи в него.

Приемаме в качеството на независими променливи равнищата (Организационни ценности и Организационен климат) и типовете организационна култура (Кланова, Адхократична, Йерархична, Пазарна). В качеството на зависими променливи

разглеждаме лидерството и лидерските стилове, на групово ниво, и мотивацията, на личностно ниво.



Фиг. 1. Концептуален модел на изследването

Те от своя страна са основни инструменти за управление на човешките ресурси и планиране и реализиране при необходимост на организационна промяна.

Този концептуален модел е заложен в основата на планирането и реализирането на нашия експеримент.

ХИПОТЕЗА, ЦЕЛ, ЗАДАЧИ, МЕТОДИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

II.1. Хипотеза

Нашата предварителна хипотеза е свързана с допускането, че типовете организационна култура имат различно влияние върху индивидуалното и групово поведение - мотивите и нагласите на личността, лидерските стилове и груповата ефективност. Предполагаме, че:

- Организационната култура се проявява по различен начин в зависимост от организационните ценности и организационния климат.
- Организационната култура влияе върху предпочитаните лидерски стилове.
- Съществува двупосочна връзка между организационната култура и предпочитаните лидерски стилове.
- Организационната култура влияе върху мотивацията за работа.

II.2. Цел и задачи

Целта на настоящото изследване е да проучим спецификата на организационната култура в Спортния съюз в Латакия, Сирия, нейното влияние върху феномени на личностно (мотиви, нагласи) и групово ниво (лидерство) и на тази база да потърсим възможности за оптимизиране на управлението на човешките ресурси в спортните организации в Сирия.

За реализиране на така поставената цел си поставихме следните **задачи**:

1. Да се изследват типовете организационна култура при служители в Спортния съюз в Латакия, Сирия.
2. Да се проучи влиянието на организационната култура върху изследваните параметри на групово (лидерство) и индивидуално ниво (мотиви и нагласи на личността).
3. Да се изследват предпочитаните лидерски стилове и взаимовръзките им с организационната култура.
4. Да се направи сравнителен анализ на изследваните параметри при служители от Спортния съюз в Латакия, Сирия и Общинско предприятие Спорт за всички към Община Варна и се изведат културно специфичните модели на лидерски стилове.
5. На основата на резултатите от проведеното изследване да се потърсят възможности за оптимизиране на управлението на човешките ресурси в областта на спорта в Сирия.

II.3. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването бяха общо 340 служители в спортни организации. От тях 261 участваха в предварителния експеримент. Той беше проведен със служители от 6

спортни организации в Сирия. Изследването се проведе в следните спортни организации:

1. Сирийски спортен съюз (гр. Латакия).
2. Сирийски спортен съюз (гр. Дамаск).
3. Изпълнително бюро (гр. Дамаск).
4. Сирийски олимпийски комитет (гр. Дамаск).
5. Сирийска олимпийска академия (гр. Дамаск).
6. Сирийски футболен съюз.

В основния експеримент бяха изследвани 69 служители – 49 от Спортния съюз в Латакия, Сирия и 20 от Общинско предприятие Спорт за всички към Община Варна на възраст между 18 и 61 години. От тях 41 са мъже и 28 – жени. Характеристиката на обекта на изследване в основния експеримент е представена в (таблица 1). Извадката е изчерпваща за двете общини към момента на изследване.

Таблица 1. Характеристика на обекта на изследване

	Пол			Възраст						Общ трудов стаж						Образование			
	М	Ж	Общо	До 25	26-35г	36-45г	46-55г	Над 55г	общо	1-5г	6-10г	11-15г	16-20г	Над 20г	общо	средно	пoлувисше	висше	общо
Сирия	29	20	49	3	15	16	9	6	49	11	13	7	4	14	49	0	23	26	49
България	12	8	20	0	0	4	5	11	20	1	0	3	2	14	20	11	3	6	20

Обектът на изследване е преднамерено подбран поради наличие на прилики между двете общини (курортни центрове, морски столици на съответните държави, относително равен дял от населението на държавата, приоритети в развитието на спорта сред местното население). Друг основен мотив в подбора на обекта на изследване е свързан с наличието на разлики в управлението на спортни дейности, което дава възможност за сравнение на различни модели. На лице е промяна на социално-икономическите процеси в Сирия, свързани и с промяна на местното управление, включително и в спортно отношение. Подобен подход позволява да се взаимстват добри практики от община Варна, съобразени с особеностите на сирийската култура и традиции.

Предмет на нашето изследване бяха организационната култура (равнища и типове) като независима променлива и лидерските стилове и мотивацията за работа като зависими променливи.

II.4. Методика на изследването

За реализиране на целта и задачите на изследването използвахме комплексна методика, която включва:

1. *Анализ на литературни източници.*
2. *Специално разработена анкета.*

Анкетата включва 17 въпроса, които имат за цел да проучат мнението на специалисти в областта на спорта в Сирия, относно състоянието на спортните организации, управлението на човешките ресурси, психологическия климат, целеполагането, системата за мотивиране и удовлетвореността на служителите. Анкетата се проведе в рамките на предварителния експеримент.

За измерване на организационната култура използвахме два различни въпросника, базиращи се на обща теоретична рамка – моделът на конкурентните ценности (Quinn, 1988). Той дава възможност да се съпоставят основните типове организационна култура и да се отчете тяхното влияние в зависимост от доминиращите в тях ценностни ориентации. Четирите типа се обособяват в зависимост от ориентацията към вътрешната и външната среда и гъвкавостта или стабилността и степента на контрол и свобода на действие. Използването на този методически инструментариум позволява съпоставимост на резултатите в крос-културен контекст.

Основавайки се на теоретичния модел на Quinn (1988) ние използвахме следните методики:

3. *Въпросник за крос-културални изследвания на организационната култура*, разработен от Muijen и кол. (1996). Въпросникът (т. нар. ФОКУС-въпросник) се основава на модела на конкурентните ценности, според който организационната култура и организационният климат имат четири основни ориентации – цели, подкрепа, иновации и правила. Въпросникът включва две самостоятелни части. Първата обхваща 40 твърдения и измерва компонентите на *организационния климат*. Втората част включва 35 твърдения и е предназначена за изследване на *организационната култура*.

Подкрепящата организационна култура се основава на ценности като: взаимно разбиране, неформална комуникация и контакти, взаимно доверие, загриженост за колегите, приятна атмосфера, междуличностна хармония, взаимна подкрепа при решаването на проблеми.

Ориентираната към правилата организационна култура се основава на ценности като: единство в нарежданията, съобразяване със стандартите, формално наложени

правила, изпълнение според процедурите, зачитане на властта и авторитетите, консерватизъм и ригидност (Сн. Илиева, 2006).

Иновационната организационна култура включва ценности като: поемане на рискове, откритост към критиката, въвеждане и прилагане на нови технологии, гъвкавост, преразглеждане и преосмисляне на нови идеи, търсене на нови пазари, инициативност, новаторство.

Организационната култура с ориентация към целите се основава на ценности като: ясни цели и задачи, отговорност за собственото изпълнение, възнаграждение за свършената работа, ефективност, измерване на изпълнението.

Въпросникът демонстрира много добри психометрични характеристики за сирийски условия. Коефициентът α на Кронбах варира между 0.74 и 0.86 за отделните скали.

Въпросникът за измерване на организационния климат (Van Muijen at all., 1992) се състои от 2 части и включва 40 твърдения. Въпросникът съдържа 4 подскали, които отразяват четири типа организационен климат, отразяващи различни ориентации:

- *Подкрепящ* – отразява човешките отношения, доверието и сътрудничеството между членовете на организацията;
- *Иновационен* – подчертава растежа и развитието на организацията, ориентацията към търсене на нови пазари, разработване и предлагане на нови услуги и продукти, креативност и адаптация към външната среда;
- *Ориентиран към целите* – характеризира се с определяне и постигане на организационните цели, с наличие на критерии за изпълнение;
- *Ориентация към правилата* – поставя акцента върху координацията в организацията, съществуващите регулации и правила, ясни процедури и начини на действие, които създават стабилност и ред в организацията.

4. Въпросник за изследване на типа организационна култура

Въпросникът съдържа 16 твърдения, които измерват четирите типа организационна култура, изведени от К. Камерън и С. Фриймън (1988) – йерархична, кланова, адхократична и пазарна (Meshi, Roger, 1944).

Клановият тип организационна култура се основава на ценности като традиции, лоялност и междуличностни отношения, работа в екип, приемане на организацията като голямо семейство. От ръководителя се очаква да бъде ментор, а стратегическите

цели на организацията са свързани с развитието на човешките ресурси и постигане на силна привързаност и трудов морал.

Адхократичната култура предполага ориентация към външната среда и стратегическите цели. В основата и са ценности като динамизъм, растеж, иновации и креативност. Успешното управление се свързва с новаторство, предприемачество, склонност да се поема риск.

Йерархичната култура се основава на реда, стабилността, точните правила и процедури. Ролята на ръководителя при този тип култура е да координира и организира изпълнението на дейността и взаимодействията между служителите.

Пазарният тип култура предполага търсене на конкурентни предимства, отчитане и съобразяване с външната среда и изискванията на гражданите. Съществени предпоставки за ефективен лидерски стил при този тип култура са мотивацията за постижение и решителността.

Въпросникът показва много добри психометрични характеристики при сирийска извадка.

Използваните два инструмента за измерване на организационната култура позволяват да се допълнят нейните характеристики. Ориентираната към подкрепа организационна култура съответства на клановата, иновативната е аналог на адхократичната, ориентацията към целите отразява пазарната култура, а ориентираната към правилата – йерархичната (Сн. Илиева, 2006).

5. ***Въпросник за лидерски стилове (Bass, Avolio, 1989).*** Въпросникът включва 18 твърдения и измерва трите основни лидерски стила: либерален, транзакционен и трансформиращ, който включва четири компонента - харизматичност, уважение и внимание, интелектуално стимулиране, вдъхновяване и мотивиране.

Либералният стил се основава на по-голяма свобода и доверие към подчинените, даване на по-голяма свобода в процеса на вземане на решения. *Транзакционният* предполага взаимен обмен търсене на съгласие между лидерите и техните подчинени. Отдава се значение на възнагражденията, санкциите и позицията на власт. *Трансформирацията стил* лидерство се проявява чрез четири негови компонента: харизматичност, уважение и внимание, интелектуално стимулиране, вдъхновяване и мотивиране.

6. *Въпросник за измерване на мотивите за работа.*

Въпросникът съдържа 26 въпроса, обединени в 5 подскали:

- *Съдържание на работата* – отразява вътрешната мотивация на личността, произтичаща от самата работа (оценката за интересна и разнообразна работа, степен на използвани способности и умения, автономията при планиране и извършване на работата).

- *Политика на организацията* – измерва външните характеристики на работата – заплащане на труда и допълнителни придобивки, работно време и условия на работа, политика по отношение на управлението на човешките ресурси.

- *Взаимоотношения с ръководството* – разглеждат се в два аспекта – междуличностен и по отношение на изпълнението на работата.

- *Обратна връзка* – разкрива степента, в която работата позволява да се получи обратна информация за изпълнението, за степента на напрегнатост и контрол.

- *Взаимоотношения с колегите.*

7. Статистически методи за обработка и анализ на резултатите.

Резултатите бяха обработени с програмния пакет SPSS Statistics 19. Бяха използвани следните методи:

- *вариационен анализ;*
- *сравнителен анализ;*
- *корелационен анализ;*
- *регресионен анализ.*

II.5. Организация на изследването

Изследването премина през три основни етапа:

1. Предварителен етап на изследването (януари 2011 г. – декември 2011 г.)

- Проучване и анализ на основните литературни източници по проблема;
- Предварително изследване;
- Анализ на резултатите от предварителното проучване;
- Планиране на основния експеримент;
- Разработване на методиката на изследване.

2. Основен етап на изследването (януари 2012 г. – юли 2013 г.)

- Апробиране на методиката на изследване;
- Уточняване на обекта на изследване;
- Реализиране на основния експеримент в Латакия, Сирия;
- Провеждане на изследване в община Варна;

- Статистическа обработка на резултатите от изследването.

3. Заключителен етап (август 2013 г. – март 2014 г.)

- Анализ на резултатите от изследването;
- Окончателно написване на дисертационния труд;
- Оформяне на основните изводи и препоръки от изследването;
- Подготовка за вътрешна защита на дисертационния труд.

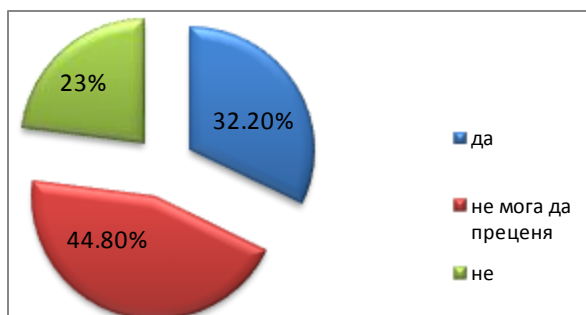
ГЛАВА ТРЕТА

АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОВЕДЕНИТЕ ИЗСЛЕДВАНИЯ

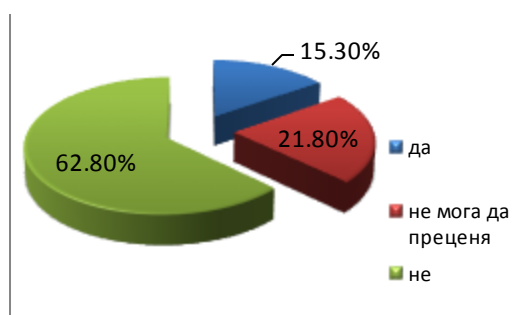
III. 1. Анализ на резултатите от предварителното проучване

За проучване на състоянието на спортните организации и проблемите в управлението на човешките ресурси в Сирия използвахме специално разработена за целите на изследването анкета, която включва 17 въпроса. В изследването участваха 261 служители от 6 различни спортни организации в Сирия.

Получените резултати дават ценна информация за моментното състояние на изследваните спортни организации в Сирия и очертават някои от проблемите при управлението на човешките ресурси. Те залегнаха в основата на планирането на основния експеримент.



Фиг. 2. Създаване на благоприятен климат на доверие и взаимоотношения

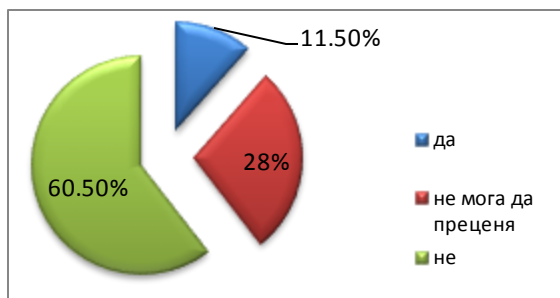


Фиг. 3. Формиране на лоялност и принадлежност към Спортния съюз

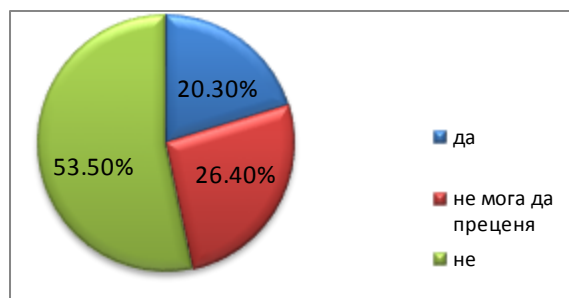
Резултатите сочат, че 32,2 % от изследваните оценяват като благоприятен климата на доверие в техните организации, 44,8 % не могат да преценят, а 23 % от служителите го оценяват като неблагоприятен (фиг. 2). Тези резултати разкриват известни резерви по отношение на управлението.

За нас беше интересно да проучим лоялността и чувството за принадлежност доколкото те са един от компонентите на организационната култура и в значителна степен могат да повлияят върху мотивацията и активността на служителите. Смушаващ

е фактът, че 62,8 % от служителите (фиг. 3) не считат, че тяхната организация формира лоялност и принадлежност. Само 15, 3 % отговарят положително. Липсата на идентификация с организацията може да се отбележи като една от слабостите в управлението на човешките ресурси, особено що се касае за управление на мотивацията.



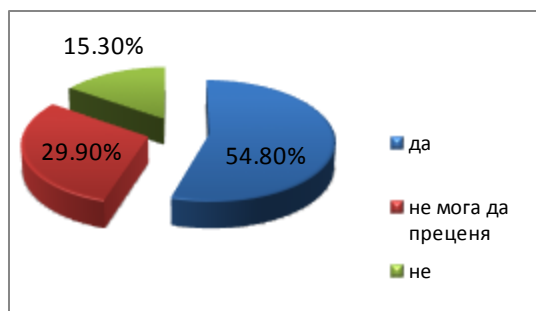
фиг. 4. Подмагане на служителите да се адаптират към различни условия на работа в спортния съюз



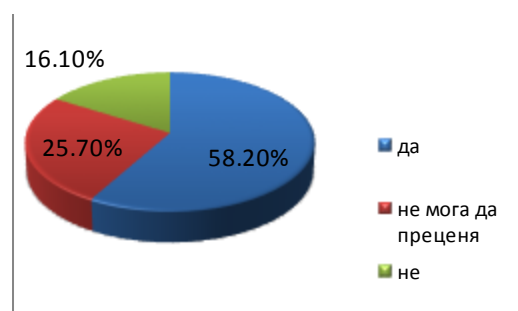
Фиг. 5. Мотивиране на служителите за внедряване на иновации на работното място

Данните от нашето изследване разкриват, че само 11,5 % от изследваните лица декларираат, че им се оказва *помощ в процеса на адаптация* към различните условия на работа в спортния съюз, 28 % не могат да преценят, а 60, 5 % посочват, че не получават помощ в процеса на адаптация (фиг. 4).

Подобна тенденция се наблюдава и по отношение на *мотивирането* на служителите в спортните организации *за внедряване на иновации* на работното място (фиг.5). Положителен отговор дават 20,3 %, а 53,3 % считат, че това не е характерно за тяхното работно място. Получените резултати ни дават основание да предположим, че съществуващата организационна култура и мотивационен климат в Спортния съюз не създават достатъчно добри условия за ориентация към иновации, търсене на нови решения и творчество. Липсата на подкрепа създава предпоставки за формиране на усещане за несигурност и отчуждение от работата, а това от своя страна влияе върху мотивацията, особено вътрешната.



Фиг. 6. Подчинените не участват в процеса на вземане на решения в спортния съюз



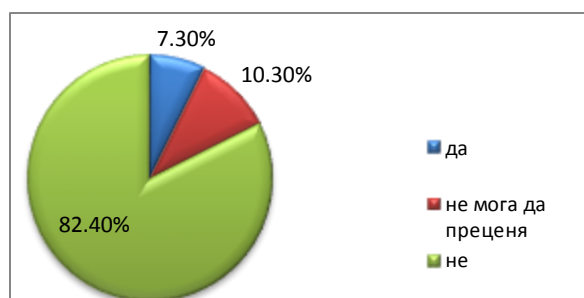
Фиг. 7. Не съществува яснота в отношенията между началници и подчинени в спортния съюз

И по отношение на *включването в процеса на вземане на решения* се разкриват определени резерви (фиг. 6). Резултатите сочат, че 54,8 % от изследваните считат, че подчинените не участват в процеса на вземане на решения, 29,9 % не могат да преценят. Само 15, 3 % от служителите считат, че участват в процеса вземане на решения.

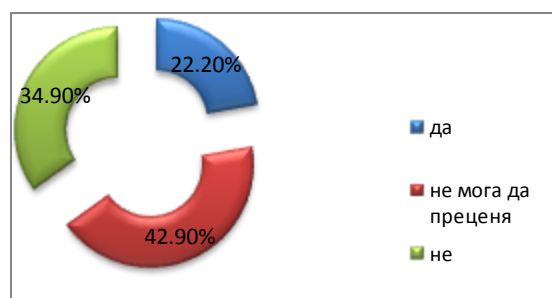
Делегирането на отговорност, включването в процеса на вземане на решения, формирането на съпричастност към груповите цели и процеси са ключови в управлението на човешките ресурси. В този смисъл получените резултати разкриват определени възможности за оптимизиране на процеса на управление.

Заслужава внимание фактът, че за 58,2 % от изследваните не съществува *яснота в отношенията между началници и служители* в спортния съюз (фиг. 7). Това може да създаде значителни затруднения в процеса на управление на човешките ресурси и ефективността на тяхната дейност. Липсата на ясни правила и споделена отговорност създава усещане за неяснота и несигурност, което в повечето случаи се отразява не само на взаимоотношенията, но и на ефективността на съвместната дейност.

Тревога буди установеният резултат, че за 82,4 % от изследваните служители *целите* в спортния съюз са неясни и неспецифични (фиг. 8), 10, 3 % не могат да преценят и само 7,3 % са наясно с поставените цели. Липсата на яснота по отношение на целите може да доведе до дезорганизация в поведението и неблагоприятен мотивационен климат. Това неизбежно рефлектира върху активността на служителите и ефективността на тяхната дейност.



Фиг. 8. Целите в спортния съюз са неясни и неспецифични

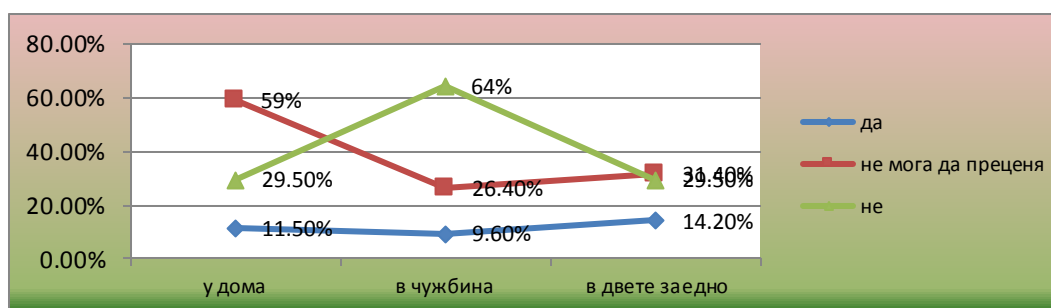


Фиг. 9. Съюзът работи за непрекъснато подобряване на управлението и изпълнението, за да се повиши удовлетвореността на служителите

На въпроса дали спортният съюз работи за подобряване и управление на изпълнението, за да се повиши *удовлетвореността на служителите* 22,2% отговарят положително, 42,9 % не могат да преценят, а 34,9 % считат че не се работи достатъчно

в тази посока (фиг. 9). Като се има предвид, че удовлетвореността се счита за един от съществените фактори за мотивация данните дават основание да се предположи, че не се създават оптимални предпоставки за ефективно изпълнение.

По отношение на организиране на *курсове за обучение на служителите* в страната и чужбина 14,2 % от изследваните считат, че те се организират, 31,4 % не могат да преценят и 54,4 % отбелязват, че те не се организират или това не е в достатъчна степен (фиг. 10).



Фиг. 10. Спортният съюз организира курсове за обучение на своите членове

Развитието и усъвършенстването на кадрите е една от основните задачи на мениджмънта на човешките ресурси, особено при съвременните условия. И по отношение на този аспект в управлението на хората нашите данни разкриват значителни резерви.

Получените резултати от проведеното предварително изследване ни дават основание да обобщим, че:

- Не се полагат достатъчно усилия за развитие на лоялността и чувството за принадлежност на служителите в спортния съюз;
- Преобладаващата част от служителите считат, че не получават достатъчно помощ в процеса на адаптация към различните условия на работа;
- Доминиращият мотивационен климат не създава достатъчно условия за насърчаване на иновациите, включване на служителите в процеса на вземане на решения;
- При значителна част от изследваните липсва достатъчна яснота по отношение на целите, което рефлектира в известна степен и върху удовлетвореността;
- Периодичното обучение на служителите не е стандарт в работата на спортния съюз.

Получените резултати от предварителното изследване разкриват определени резерви по отношение на управлението на човешките ресурси, което ни насочи към по-задълбоченото проучване на проблемите на организационната култура, организационния климат и лидерските стилове през призмата на конкретна спортна организация – Спортния съюз в Латакия, Сирия.

В опита си да разкрием наличие на културно специфични модели по отношение на изведените параметри използвахме за сравнение резултатите от изследване на аналогична българска организация – Общинско предприятие Спорт за всички, Община Варна. Подробна обосновка за избора на обекта на изследване бе направена във втора глава.

III. 2. Анализ на резултатите от изследване на организационната култура

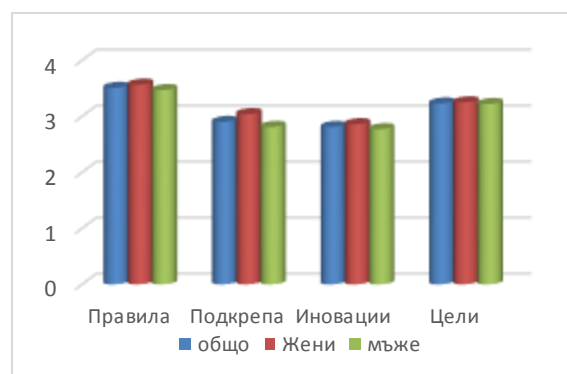
III. 2.1. Анализ на резултатите от изследване на организационните ценности

За измерване на организационната култура използвахме два различни въпросника, базиращи се на обща теоретична рамка – моделът на конкурентните ценности (Quinn, 1988), който дава възможност да се съпоставят основните типове организационна култура и да се отчете тяхното влияние в зависимост от доминиращите в тях ценностни ориентации. Използването на този методически инструментариум ни позволява съпоставимост на резултатите в крос-културен контекст.

Данните от изследване на организационните ценности разкриват интересни зависимости. Доколкото отделните скали включват различен брой айтеми, за да осигурим възможност за съпоставимост на резултатите разделихме получените суми по отделните скали на броя на включените в тях въпроси.



Фиг. 11. Резултати от вариационния анализ на организационните ценности при служители от Спортния съюз в Латакия



Фиг. 12. Резултати от сравнителния анализ на данните по

Резултатите от нашето изследване разкриват, че **водещи** при изследваните служители от Спортния съюз в Латакия са *ценностните ориентации към правилата и целите* (фиг. 11).

Организационната култура в Спортния съюз в Латакия се характеризира с акцент върху координацията в организацията, съществуващите регулации и правила, ясни процедури и начини на действие, които създават стабилност и ред в организацията, с атмосфера на определяне и постигане на организационните цели, с наличие на ясни критерии за тяхното изпълнение. С по-ниски стойности са *ценностните ориентации към подкрепа*, отразяващи характера на отношения, доверието и сътрудничеството между членовете на организацията и *иновации*, свързани с поемане на риск, търсене на нови пазари, разработване на нови продукти и услуги. Тези резултати подкрепят данните от предварителното ни проучване относно слабата пазарна ориентация.

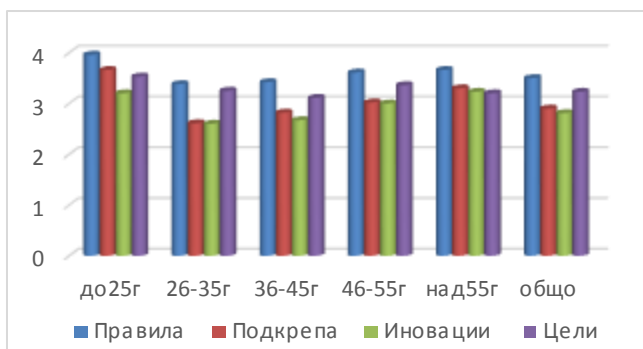
Сравнителният анализ на данните по фактора **пол** разкрива, че при жените са налице по-високи стойности по всички показатели с изключение на целите (фиг. 12). Тези различия обаче нямат необходимата статистическа достоверност и могат да се коментират само като тенденции.

Анализът на резултатите по фактора **възраст** разкрива специфична възрастова динамика в изследваните организационни ценности (фиг. 13). Най-високи стойности по отношение на *правилата* са налице в групата до 25 години ($M=3,97$) и над 55 ($M=3,67$). Същата тенденция се наблюдава и по отношение на *иновациите* – при изследваните до 25 г. $M=3,20$, при тези над 55 г. – $M=3,23$. Тези резултати са до известна степен изненадващи. Обикновено младите хора са тези, които в по-голяма степен търсят и поемат риск, обърнати са към новото, търсят предизвикателства. При изследваната от нас извадка обаче най-възрастните служители, тези над 55 години, са в най-голяма степен насочени към иновации.

По отношение на *целите* се наблюдава различна възрастова динамика. С най-високи стойности е групата 46-55 години ($M=3,37$) и тази между 26-35 години ($M=3,25$).

Ориентацията към *подкрепа* е най-силно изразена отново в групите до 25 и над 55 години ($M=3,31$) и тази между 46 и 55 ($M=3,02$).

Една от задачите на нашето изследване е свързана с разкриване на **културната специфика** в изследваните показатели.



Фиг. 13. Резултати от сравнителния анализ на данните по възраст



Фиг. 14. Резултати от сравнителния анализ на данните при сирийски и български служители в областта на спорта

Сравнителният анализ на данните на сирийските и българските служители в областта на спорта разкрива, че и при двете извадки водещи са ориентацията към правилата и целите (фиг. 14). В последващата йерархия на ценностите се наблюдават известни различия.

Таблица 2. Резултати от сравнителния анализ на ценностните ориентации при сирийски и български служители в областта на спорта

Показатели	M	M1	SD	Min	Max	F	p
Правила	37,61	3,76	8,727	22	56	17,646	,000
Латакия	35,08	3,51	6,940	22	55		
Варна	43,80	4,38	9,699	24	56		
Подкрепа (общо)	15,74	3,15	5,782	5	28	5,676	,020
Латакия	14,71	2,94	4,421	6	24		
Варна	18,25	3,65	7,806	5	28		
Иновации (общо)	31,13	3,11	9,657	13	55	21,296	,000
Латакия	28,12	2,81	7,502	13	45		
Варна	38,50	3,85	10,541	20	55		
Цели (общо)	45,72	3,52	10,815	23	71	31,714	,000
Латакия	41,84	3,22	7,856	23	56		
Варна	55,25	4,25	11,322	33	71		

При българите следват иновациите и с най-ниски стойности са ценностите, свързани с подкрепата. При сирийските служители с най-ниски стойности са ценностите, свързани с иновации, поемане на риск, търсене на нови продукти и пазари.

Сравнителният анализ на данните по фактора **националност** разкрива, че по всички изследвани показатели са налице значими различия между служителите в областта на спорта от община Латакия и община Варна (табл. 2).

При българите са наблюдават значимо по-високи стойности по всички изследвани ценности. Данните дават основание да се предполага, че при българите е налице по-благоприятна организационна култура, която създава евентуални предпоставки за по-успешна реализация.

III. 2.2. Анализ на резултатите от изследване на организационния климат

Както вече споменахме, разглеждаме организационната култура като съставена от две взаимно допълващи се нива, които се формират под влияние на различни фактори и оказват различно влияние върху отделните аспекти на организационното поведение.

Резултатите от нашето изследване разкриват, че при служителите от Спортния съюз в Латакия доминира *подкрепящият тип организационен климат* ($M=3,98$).

Служителите възприемат, че в организацията съществува относително благоприятен организационен климат, който се характеризира с наличие на сътрудничество, добра комуникация, екипно взаимодействие и конструктивна критика (табл. 3).

Таблица 3. Резултати от сравнителния анализ на компонентите на организационния климат

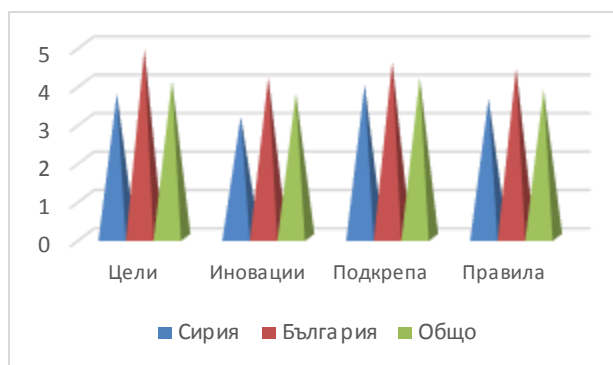
Показатели	M	M1	SD	Min	Max	F	p
Правила	38,42	3,84	11,303	14	58	7,522	,008
Латакия	36,14	3,61	9,728	14	58		
Варна	44,00	4,40	13,115	14	58		
Подкрепа (общо)	41,52	4,15	8,774	18	58	6,763	,011
Латакия	39,84	3,98	7,832	21	56		
Варна	45,65	4,57	9,762	18	58		
Иновации (общо)	24,14	3,45	8,068	7	40	13,008	,001
Латакия	22,08	3,15	6,976	7	39		
Варна	29,20	4,17	8,495	11	40		
Цели (общо)	32,64	4,08	8,672	16	48	21,249	,000
Латакия	29,94	3,74	7,160	17	47		
Варна	39,25	4,90	8,650	16	48		

На второ място е *ориентираният към целите* организационен климат, насочен към поставянето на цели, планирането и постиженията ($M=3,74$).

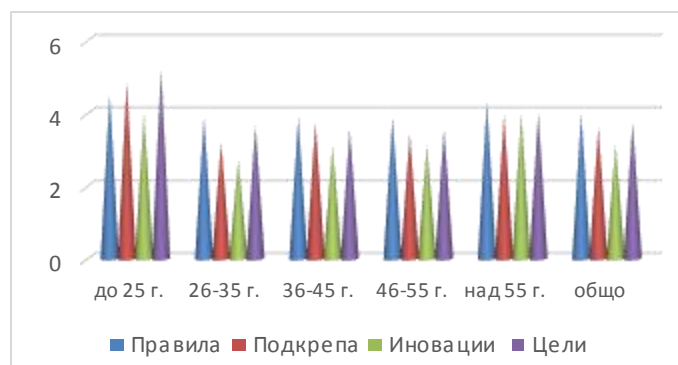
Следва *ориентираният към правилата организационен климат* ($M=3,61$), основан на подреденост, предсказуемост и яснота по отношение на начините на изпълнение (фиг. 15).

С най-ниски стойности ($M=3,15$) е *иновационният климат*, свързан със създаване на условия за формиране на климат, насочен към нови технологии, продукти и услуги. Тези резултати още веднъж подкрепят данните от предварителното проучване и тези от изследването на организационните ценности. Явно в Спортния съюз в Латакия все още съществуват определени трудности, свързани с ориентацията към пазарна култура и условия, търсенето на нови пътища за адаптация към променящата се среда.

При служителите от община Варна се наблюдава различна йерархия. Доминира *организационният климат ориентиран към целите* ($M=4,90$), свързан с преимуществено планиране на целите и постиженията (фиг. 15).



Фиг. 15. Резултати от сравнителния анализ на компонентите на организационния климат по националност



Фиг. 16. Резултати от сравнителния анализ на компонентите на организационния климат по фактора възраст

Следват *подкрепящият климат* ($M=4,57$) и организационният климат, основан на *правилата* ($M=4,40$).

И при българската извадка най-слабо възприет е *иновационният климат*. Явно и в двете култури има резерви при пазарния тип ориентация, което по всяка вероятност създава известни трудности при адаптацията към съвременните социално-икономически условия.

Сравнителният анализ по фактора **националност** разкрива, че по всички показатели на организационния климат са налице статистически значими различия (табл. 1). При българските служители се наблюдават по-високи стойности по всички изследвани параметри.

Резултатите от сравнителният анализ по фактора **пол** не разкриват значими различия по отношение на организационния климат.

Анализът на резултатите по фактора **възраст** разкрива отново специфична възрастова динамика (фиг. 16).

С най-високи стойности по всички показатели е групата до 25 години. При тях доминира ориентираният към целите организационен климат, следват подкрепящият, ориентираният към правилата и с най-ниски стойности е иновационният. Независимо обаче, че насочеността към иновации, към търсенето на нови пазари и продукти е на последно място, в тази група (до 25 г.) тя е най-силно представена.

Интересен е установеният факт, че групата над 55 години е на второ място по степен на изразеност на компонентите на организационния климат. При тях обаче има различна от първата група йерархия. Водещ е организационният климат, ориентиран към правилата. Останалите са с почти еднакви стойности (фиг. 16).

Заслужава да се помисли върху факта, че в останалите три възрастови групи, обхващащи диапазона от 25 до 55 години, т.е. възрастта, която предполага най-изразена професионална реализация, стойностите по всички показатели са значително по-ниски.

Анализът на резултатите по фактора **образование** разкрива, че не се наблюдават статистически значими различия по този показател. Можем да коментираме обаче някои установени тенденции.



Фиг. 17. Резултати от сравнителния анализ на компонентите на организационния климат по фактора образование

При служителите с висше образование (фиг. 17) се наблюдават по-високи стойност по отношение на организационния климат, насочен към целите и иновациите, т.е. те са ориентирани в по-голяма степен към планиране на целите, към постижения, към търсене на нови продукти и пазари. Този факт може да се отбележи като благоприятен от гледна точка на възможностите за реализация.

Получените резултати от нашето изследване ни дават основание да обобщим, че в Спортния съюз в Латакия, Сирия доминира организационна култура, основана на ценности като правила, подреденост, ориентация към ясни цели. Ценностите, свързани с пазарното общество – иновации, ориентация към нови продукти и пазари са слабо представени. Данните разкриват определени резерви по отношение на управлението на човешките ресурси, които да са готови да отговорят на предизвикателствата на времето.

При служителите в областта на спорта в Сирия доминира *подкрепящият и ориентираният към целите организационен климат*. Служителите възприемат, че в организацията съществува относително благоприятен организационен климат, сътрудничество, добра комуникация, екипно взаимодействие и конструктивна критика. Те са ориентирани към поставянето на цели, планирането и постиженията. Отново иновационният климат е най-слабо възприет като характеристика на организационната култура.

III. 3. Анализ на резултатите от изследване на типовете организационна култура

За изследване на типовете организационна култура използвахме Въпросник за изследване на типа организационна култура (Meschi, Roger, 1994), който включва 16 твърдения, измерващи четирите типа организационна култура по К. Камерън и С. Фриймън (1988): йерархична, кланова, адхократична и пазарна.

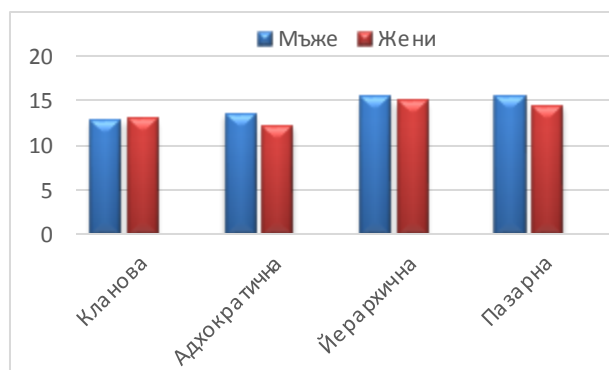
Получените резултати от проведеното изследване разкриват, че доминираща при изследваните служители от Спортен съюз в Латакия е **йерархичната култура** (Табл.4). Приоритет при този тип организационна култура са стабилността, реда, точните правила и процедури. Успешни в такава среда са ръководители, които умеят да координират и организират изпълнението на дейността и взаимодействието между служителите.

С близки стойности е **пазарният тип** организационна култура, която предполага, както отбелязва Сн. Илиева (2006), търсене на конкурентни предимства и отчитане на външната среда и изискванията на гражданите. Предпоставки за ефективен лидерски стил при пазарна организационна култура са мотивацията за постижения и решителността.

Таблица 4. Резултати от вариационния анализ на резултатите за типа организационна култура

Показатели	M	SD	Min	Max
Кланова	12.92	3.18	7.00	18.00
Адхократична	13.02	3.15	5.00	19.00
Йерархична	15.29	2.74	9.00	20.00
Пазарна	15.1	2.62	9.00	19.00

С най-ниски стойности е **клановата култура**, основаваща се на традицията, лоялността и междуличностните отношения, работата в екип.



Фиг. 18. Резултати от сравнителния анализ на резултатите по пол



Фиг. 19. Резултати от сравнителния анализ по фактора възраст

Сравнителният анализ на данните по фактора **пол** разкрива, че при мъжете са налице по-високи стойности по отношение на адхократичната, йерархичната и пазарната култура. Посочените различия обаче нямат необходимата статистическа достоверност и могат да се разглеждат само като тенденции.

Не се наблюдават значими различия и по фактора **професионален опит**.

Анализът на резултатите по показателя **възраст** разкрива значими различия по отношение на **адхократичната организационна култура** ($F=3,461$; $p=.049$). С най-високи стойности са изследваните до 25 години ($M=16,67$), т.е. те проявяват най-силно изразена ориентация към външната среда и стратегически цели, доминират ценности, свързани с динамизъм, растеж, иновации, креативност (фиг. 18). Тези резултати са логични като се имат предвид специфичните възрастови особености. С най-ниски стойности са служителите между 26 и 35 г. ($M=11,60$). След тази възраст стойностите отново се покачват.

Сравнителният анализ на данните **по националност** са представени в таблица 5.

Данните сочат, че най-големи различия са налице по отношение на клановата организационна култура (фиг. 19), основана на традицията, лоялността, добрите междуличностните отношения и работата в екип.

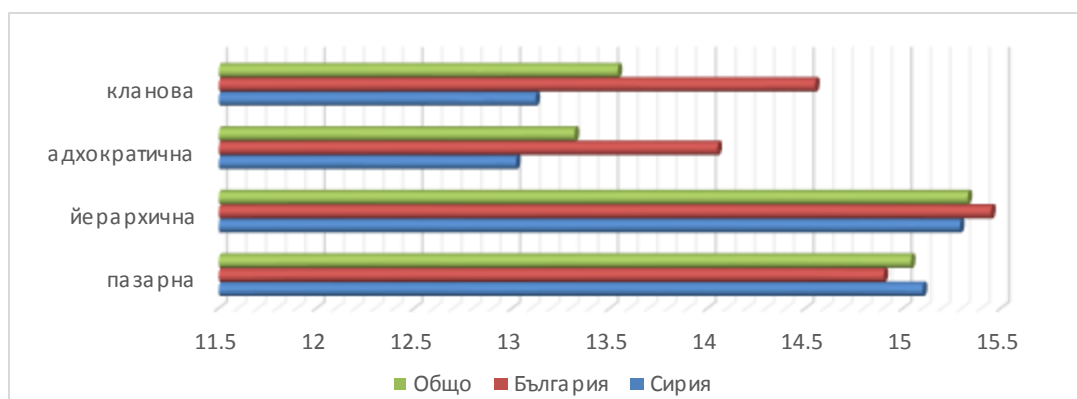
Таблица 5. Резултати от сравнителния анализ на типа организационна култура по националност

Показатели	M	SD	Min	Max	F	p
Кланова	13.54	3.25	7	20	2.810	,098
Латакия	13.12	3.24	7	19		
Варна	14.55	3.12	8	20		
Адхократична	13.32	3.27	5	19	1.417	,238
Латакия	13.02	3.15	5	19		
Варна	14.05	3.53	5	18		
Йерархична	15.33	2.75	7	20	,050	,824
Латакия	15.29	2.74	9	20		
Варна	15.45	2.84	7	19		
Пазарна	15.04	3.00	4	19	,063	,802
Латакия	15.10	2.62	9	19		
Варна	14.90	3.85	4	19		

При българските служители в областта на спорта тя е значително по-силно представена. При българите се наблюдават по-високи стойности и по отношение на адхократичната и йерархичната култура.

При служителите от Спортния съюз в Латакия са налице по-високи стойности по отношение на пазарния тип организационна култура, който се отличава с търсене на конкурентни предимства и отчитане на външната среда и изискванията на гражданите.

Получените резултати показват, че независимо от доминиращите ценности служителите в областта на спорта в Сирия съумяват в по-голяма степен да се ориентират в пазарна среда.



Фиг. 20. Резултати от сравнителния анализ на данните по националност

Можем да обобщим, че доминиращ за служителите от Спортния съюз в Латакия се явява йерархичния тип организационна култура, основаваща се на стабилността, реда, на точните правила и процедури.

С близки стойности е пазарният тип организационна култура, свързана с търсене на конкурентни предимства и отчитане на външната среда и изискванията на гражданите.

Не се оправдаха нашите очаквания, свързани с наличие на значими полови различия.

Налице е специфична възрастова динамика по отношение на доминиращия тип организационна култура.

Данните разкриват определена културна специфика, най-силно проявена по отношение на клановия тип организационна култура.

III. 4. Анализ на резултатите от изследване на лидерските стилове

Една от задачите на нашето изследване беше да проучим доминиращите лидерски стилове.

Анализът на резултатите от нашето изследване разкрива, че при изследваните от нас служители в Спортния съюз в Латакия, Сирия доминират **Транзакционният**, основан на взаимното разбиране и постигане на съгласие между лидерите и техните подчинени и **Трансформираният стил**, който се базира главно на харизматичността, интелектуалната стимулация, вниманието, вдъхновяването и мотивирането на служителите (Фиг. 21).



Фиг. 21. Резултати от вариационния анализ на лидерските стилове



Фиг. 22. Резултати от сравнителния анализ на данните по пол

Със значително по-ниски стойности е Либералния стил (Табл. 6).

Таблица 6 Резултати от вариационния анализ на резултатите от изследване на лидерските стилове в Спортния съюз в Латакия

Показатели	M	SD	Min	Max
Либерален	7.69	2.47	3.00	12.00
Транзакционен	9.65	3.09	3.00	15.00
Трансформиращ	9.59	3.55	3.00	15.00
- Харизматичност	10.49	3.49	3.00	15.00
- Вдъхновяване	9.02	3.48	3.00	15.00
- Интелектуална стимулация	9.53	3.64	3.00	15.00
- Вниманиe и зачитане	9.33	3.61	3.00	15.00

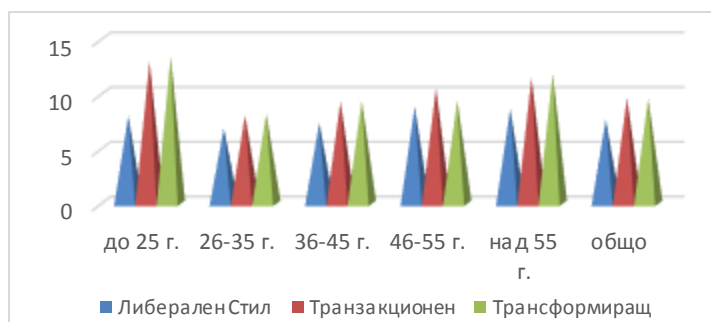
Сравнителният анализ на резултатите не потвърди нашите предварителни очаквания за наличие на значими различия по **пол** (Фиг. 22) и **образование** (Фиг. 23).

Данните по пол са много близки с изключение на трансформация стил, към който жените демонстрират по-силни предпочитания. Те проявяват по-изразени аспирации към интелектуалната стимулация, вдъхновяването, вниманието и зачитането.

Данните от сравнителния анализ в зависимост от **образование** са представени на (фиг. 23).



Фиг. 23. Резултати от сравнителния анализ на данните в зависимост от образованието



Фиг. 24. Резултати от сравнителния анализ на резултатите по възраст

Както е видно от фиг. 23 служителите с висше образование имат по-високи стойности по отношение на либералния и транзакционен лидерски стил. Тези резултати обаче нямат необходимата статистическа достоверност и могат да се коментират само като тенденции.

По отношение на фактора **възраст** обаче са налице статистически значими различия при оценката на **транзакционния и трансформация стил**, особено при компонентите вдъхновяване ($F=4,766$; $p=,003$) и внимание и зачитане на индивида ($F=3,016$; $p=,028$). Отново с най-високи стойности са изследваните служители до 25 г., с най-ниски тези между 26 и 35 г. Установените възрастови закономерности и разкритата динамика, която е сходна при различните показатели, заслужават специален интерес и допълнителни проучвания.

Странен е установеният факт, че във възрастта, в която се предполага пик в професионалната реализация, се установяват най-ниски стойности по изследваните показатели. Възможно е това да е свързано с индивидуални особености, но не е изключено да е резултат от прилаганите управленски стратегии.

И тук се запазва тенденцията, установена по отношение на дискутираните по-горе показатели. С най-високи стойности са изследваните до 25 години ($M=13,00$) и тези над 55 ($M=11,50$). Отново като критична се очертава възрастовата група 26-35 години. Тази тенденция се наблюдава и по отношение на трансформация стил.

При либералния стил се наблюдава различна възрастова динамика. Най-високи стойности са налице в групата 46-55 ($M=8,89$) години и над 55 години ($M=8,67$).

Установени са значими различия по фактора **професионален опит** по отношение на **либералния** ($F=2,84$; $p=,017$) и **трансформация стил** - вдъхновяване ($F=2,535$; $p=,035$); интелектуална стимулация ($F=2,776$; $p=,023$) и внимание и зачитане ($F=3,227$; $p=,010$). С най-високи стойности са изследваните със стаж между 11 и 15 години. Явно с натрупване на професионални знания и умения служителите започват да оценяват значимостта на тези компоненти в процеса на управление.

Една от задачите на нашето изследване е свързана с разкриване на евентуалните **културни различия** в лидерските стилове.

Някои автори защитават тезата, че съществуват различни културни профили, които „задават“ изискванията и очакванията по отношение на лидерското поведение (House, 1995).

Необходимостта от отчитане на културните различия в лидерските стилове се налага и от факта, че възприемането на това кой лидер е успешен зависи в голяма степен от културните норми. В този смисъл редица изследователи защитават тезата, че културните модели оказват значимо влияние върху лидерските стилове в организациите (Nouse, Hanges & Ruiz-Quintanilla, 1997).

Анализът на резултатите от нашето изследване разкрива, че при изследваните от нас служители от Спортния съюз в Латакия доминират **Транзакционният**, основан на взаимното разбиране и постигане на съгласие между лидерите и техните подчинени и **Трансформираният стил**, който се базира главно на харизматичността, интелектуалната стимулация, вниманието, вдъхновяването и мотивирането на служителите (Табл.9). Със значително по-ниски стойности е Либералният стил.

При българските служители водещ е **Трансформираният стил**. Следват **Транзакционният и Либералният**, които са с близки стойности.

Сравнителният анализ в зависимост от **националността** разкрива, че са налице значими различия по отношение на либералния ($F=11,7$; $p=,001$) и трансформирания стил ($F=10,67$; $p=,003$), особено по отношение на компонентите вдъхновяване и интелектуална стимулация (Табл.7).

Таблица 7. Резултати от сравнителния анализ на лидерските стилове

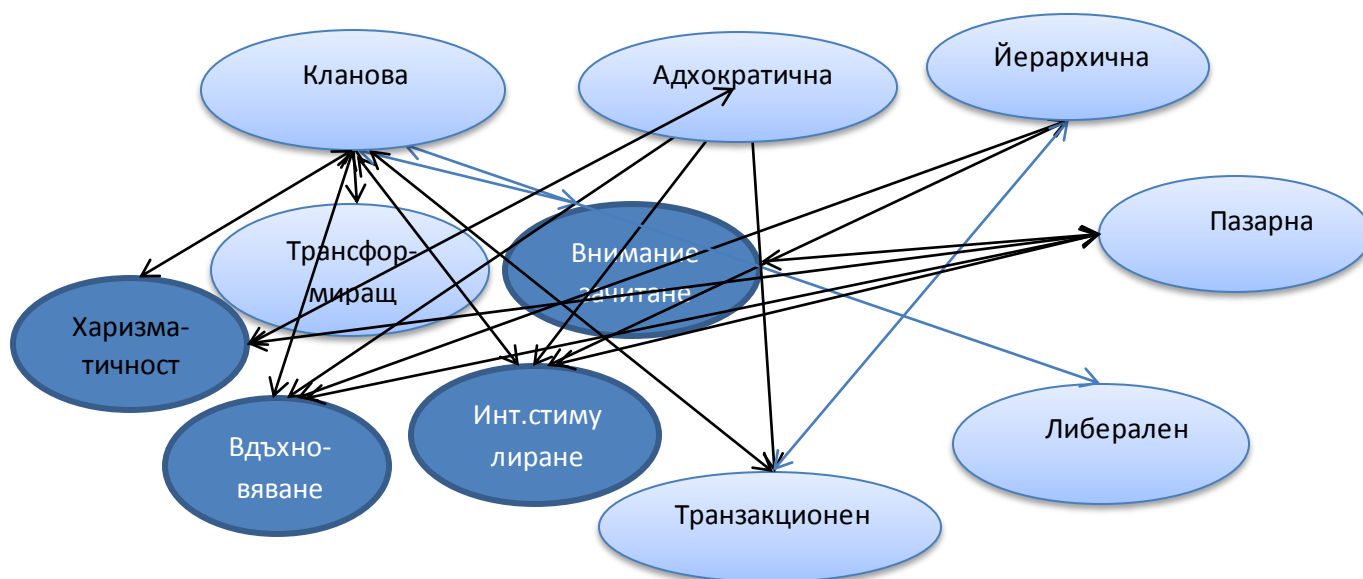
Показатели	M	SD	Min	Max	F	p
Либерален (общо)	8.39	2.84	3.00	15.00	11.77	,001
Латакия	7.69	2.47	3.00	12.00		
Варна	10.10	3.00	3.00	15.00		
Транзакционен (общо)	9.84	3.09	3.00	15.00	,549	,470
Латакия	9.65	3.09	3.00	15.00		
Варна	10.30	3.95	3.00	15.00		
Трансформиращ (общо)	10,65	3.64	3.00	15.00	10.67	,003
Латакия	9.59	3.55	3.00	15.00		
Варна	11.70	3.72	3.00	15.00		
Харизматичност (общо)	10.99	3.43	3.00	15.00	3,67	,060
Латакия	10.49	3.49	5.00	15.00		
Варна	12.20	3.02	3.00	15.00		
Вдъхновяване (общо)	9.81	3.57	3.00	15.00	9,35	,003
Латакия	9.02	3.48	5.00	15.00		
Варна	11.75	3.06	3.00	15.00		
Интелектуална стимулация (общо)	10.41	3.77	3.00	15.00	10.36	,002
Латакия	9.53	3.64	3.00	15,00		
Варна	12.55	3.25	5.00	15.00		
Внимание и зачитане(общо)					2.27	,136
Латакия	9.77	3.84	3.00	15.00		
Варна	9.33	3.61	3.00	15.00		
	10.85	4.27	3.00	15.00		

В заключение можем да кажем, че при изследваните от нас служители в двете спортни организации в Сирия и България най-високо са оценени трансформация и транзакционен стил. Либералният стил е най-слабо оценен.

III. 4.1. Анализ на резултатите от изследване на зависимостта между типа организационна култура и лидерските стилове

Една от задачите на нашето изследване е свързана с проучване на връзката между типа организационна култура и лидерските стилове. От една страна се застъпва тезата, че лидерите са тези, които въвеждат, установяват, поддържат и променят организационните ценности и влияят върху формирането на организационния климат – благоприятен или неблагоприятен (Jung, Bass, Sosik, 1995). В този смисъл лидерите имат решаваща роля във формирането и установяването на организационната култура.

От друга страна, както отбелязва Сн. Илиева, при вече установена организационна култура лидерите се съобразяват с нея и поддържат нейните ценности (Сн. Илиева, 2006).

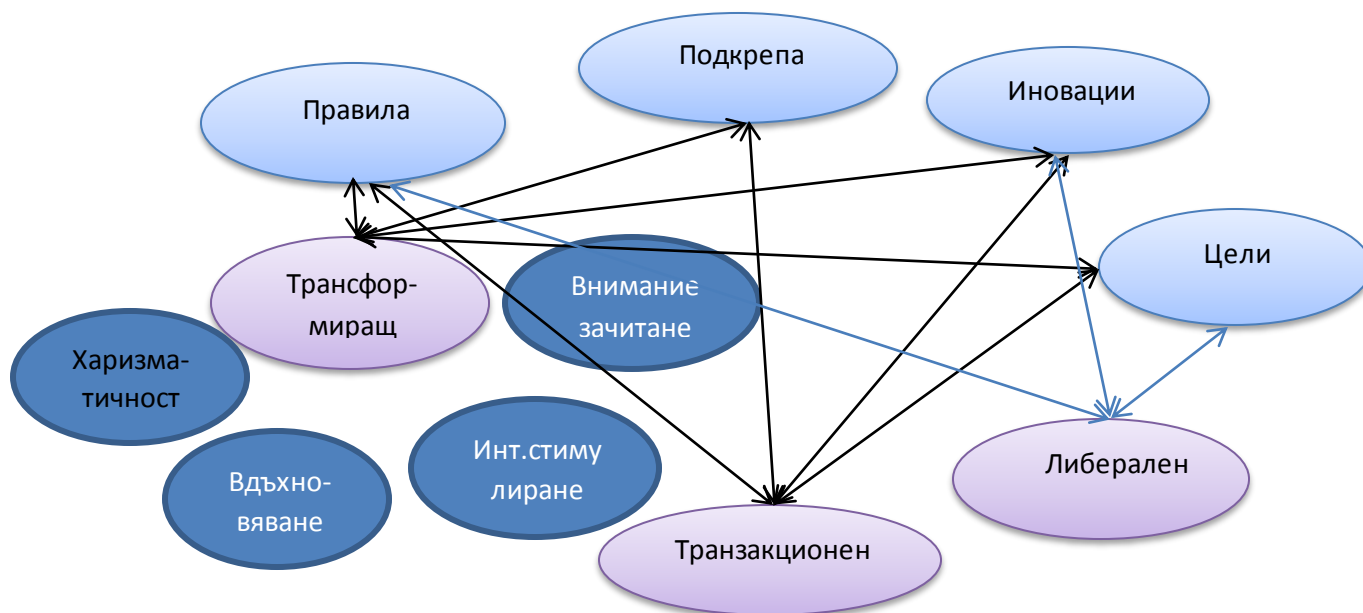


Фиг.25. Резултати от корелационния анализ на данните за лидерски стилове и организационна култура

Резултатите от корелационния анализ на данните разкриват определени взаимовръзки между лидерските стилове и типовете организационна култура.

Налице са значими зависимости между транзакционния стил и клановата ($r=,538$, $p<,000$), адхократичната ($r=,413$, $p<,001$) и йерархичната култура ($r=,301$, $p<,005$),

умерени между либералния стил и клановата ($r=,239$, $p<,005$) и адхократичната култура ($r=,244$, $p<,005$), значими между трансформирания стил ($r=,514$; $p<,001$) и всички типове организационна култура и компонентите на трансформирания стил – харизматичност, вдъхновяване, интелектуална стимулация (фиг.25).



Фиг. 26. Резултати от корелационния анализ на данните между лидерските стилове и компонентите на организационния климат

Налице са и значими корелации между организационния климат и лидерските стилове (фиг. 26) – между **транзакционния стил** и ориентирания към правилата организационен климат ($r=,569$, $p<,001$), подкрепящия ($r=,571$, $p<,001$) иновационния ($r=,697$, $p<,001$) и ориентирания към целите организационен климат ($r=,525$, $p<,001$).

Данните разкриват значими корелации и между **трансформирания лидерски стил** и ориентирания към правилата организационен климат ($r=,737$, $p<,001$), подкрепящия ($r=,674$, $p<,001$) иновационния ($r=,655$, $p<,001$) и ориентирания към целите организационен климат ($r=,626$, $p<,001$).

По-слаба, в рамките на умерената е зависимост между **либералния стил** и компонентите на организационния климат - ориентирания към правилата организационен климат ($r=,370$, $p<,005$), иновационния ($r=,472$, $p<,005$) и ориентирания към целите организационен климат ($r=,347$, $p<,005$).

Както вече посочихме, авторите не са единни по отношение на посоката на зависимостта между лидерските стилове и организационната култура. При нашия анализ ние проверихме и двете хипотези. Направеният регресионен анализ очерта

следните по-значими тенденции при въздействие на типовете организационна култура върху лидерските стилове (Табл. 8).

Таблица 8. Влияние на организационната култура върху лидерските стилове

	Кланова β	Адхократична β	Йерархична β	Пазарна β	ΔR^2
Либерален					
Транзакционен	,526***				,276
Трансформиращ	,482***				,262
Харизматичност					
Интелектуално стимулиране	,522***				,272
Вдъхновяване и мотивиране	,478***				,229
Внимание и зачитане	,449***				,202

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Клановата организационна култура, основаваща се на традицията, лоялността и междуличностните отношения, работата в екип оказва значимо влияние върху транзакционния ($\beta = ,526$; $\Delta R^2 = ,276$) и трансформирания лидерски стил, главно на компонентите интелектуална стимулация ($\beta = ,522$; $\Delta R^2 = ,272$), вдъхновяване и мотивиране ($\beta = ,478$; $\Delta R^2 = ,229$) и внимание и зачитане ($\beta = ,449$; $\Delta R^2 = ,202$).

Таблица 9. Влияние на лидерските стилове върху организационната култура

	Либерален β	Транзакционен β	Трансформиращ β	Харизматичност β	Интелектуално стимулиране β	Вдъхновяване и мотивиране β	Внимание и зачитане β	ΔR^2
Кланова		,526***						,276
Адхократична					,306**			,094
Йерархична					,338**			,114
Пазарна								

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Резултатите от изследването на *въздействието на лидерските стилове върху типа организационна култура* са представени в (таблица 9). Данните от регресионния анализ сочат, че транзакционният лидерски стил оказва значимо влияние върху клановата култура ($\beta = ,536$; $\Delta R^2 = ,276$), т.е. тук можем да твърдим, че връзката е двупосочна, т.е. от една страна типът организационна култура влияе върху

предпочитаните лидерски стилове, от друга - установените лидерски стилове влияят върху организационната култура.

Интелектуалната стимулация като компонент на трансформиращия лидерски стил влияе върху адхократичната ($\beta=,306$; $\Delta R^2=,094$). и йерархичната ($\beta=,338$; $\Delta R^2=,114$) организационна култура.

Направеният анализ на резултатите от проведеното изследване ни дават основание да направим следните **обобщения**:

Най-силно влияние върху лидерските стилове оказва клановата култура. Тя влияе значимо върху всички лидерски стилове, с изключение на либералния.

Лидерските стилове оказват силно влияние върху организационния климат – транзакционният и трансформиращият стил влияят значимо върху ориентирания към правилата организационен, подкрепящия иновационния и ориентирания към целите организационен климат.

Влиянието на либералния стил върху организационния климат е по-слабо изразено. Той е в умерена корелация с ориентирания към правилата, иновационния и ориентирания към целите организационен климат.

III. 5. Анализ на резултатите от изследване на мотивите за работа

Мотивацията за работа е един от основните проблеми при управлението на човешките ресурси, проблем с нестихваща актуалност. Тя е повлияна от множество фактори, както личностни, така и организационни. Същевременно трябва да се отчита фактът, че тя може да се променя в значителна степен в зависимост от характеристиките на организационната среда и доминиращия тип организационна култура.

Една от задачите на настоящото изследване е свързана с проучване на мотивите за работа и евентуалните и зависимости с организационната култура.

Както посочихме във втора глава за целите на нашето изследване използване на Въпросник за измерване на мотивите за работа (Ан. Илиева, 2006).

Въпросникът съдържа 26 въпроса, обединени в 5 поскали:

- *Съдържание на работата.*
- *Политика на организацията.*
- *Взаимоотношения с ръководството.*
- *Обратна връзка.*
- *Взаимоотношения с колегите.*

Въпросникът демонстрира много добри психометрични характеристики при сирийска извадка.

Мотивацията за работа е комплексен феномен, който включва очакванията на личността, потребностите и тяхната задоволеност в процеса на работа в организацията, целеполагането, начинът, по който се възприемат характеристиките на работата, системата на възнаграждения, удовлетвореността от работата. В този смисъл може да се предполага, че организационната култура влияе върху съдържанието и процеса на мотивация.

Проучването на мотивацията дава възможност да се установи съответствието между организационните и индивидуални ценности, между личните потребности и възможностите на организацията да ги задоволи.

Анализът на резултатите от нашето изследване разкрива, че водещи в **мотивационния профил** на служителите от Спортния съюз в Латакия (Табл. 10) са *взаимоотношенията с колегите* ($M=4,08$) и *съдържанието на работата* ($M=3,81$). Резултатите ни дават основание да твърдим, че сирийските служители в областта на спорта се мотивират в най-голяма степен от добрите и ясни взаимоотношения с колегите, от интересната и разнообразна работа, от степента, в която са използвани техните способности и умения, от възможността самостоятелно да планират извършваната работа, т.е. можем да кажем, че доминира **вътрешната мотивация**.

Таблица 10. Резултати от вариационния анализ на данните при служителите в Спортния съюз в Латакия

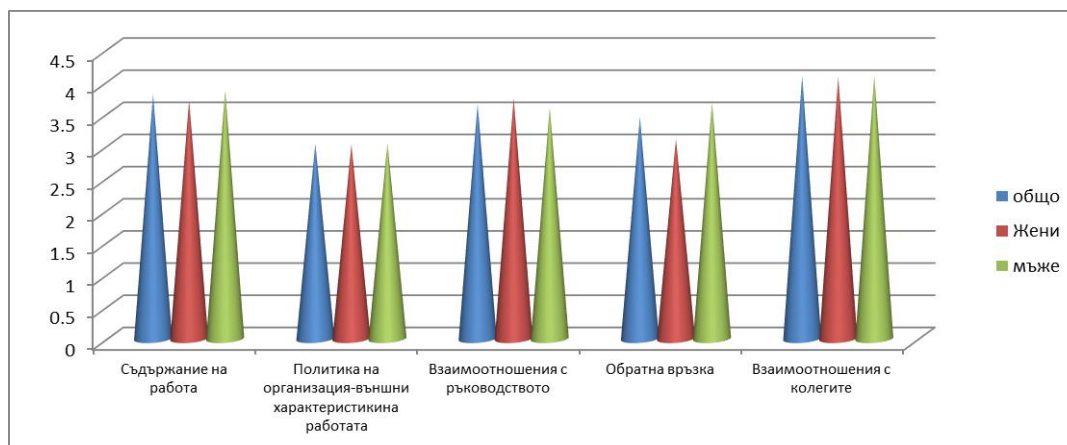
Показатели	M	M1	SD	Min	Max
Съдържание на работата	26,67	3,81	4,483	13	35
Политика на организацията	27,45	3,05	5,675	13	40
Взаимоотношения с ръководството	18,27	3,65	3,187	11	24
Обратна връзка	10,37	3,45	1,976	6	14
Взаимоотношения с колегите	8,16	4,08	1,491	3	10

Следват взаимоотношенията с ръководството ($M=3,65$) и обратна връзка ($M=3,45$). С най-ниски стойности като мотиватор е политиката на организацията ($M=3,05$), свързана с външните аспекти на труда, управлението на човешките ресурси и

сигурността в работата, т.е. **външната мотивация**. Интерпретацията на този факт може да се търси в различни посоки. Възможно е това да се дължи на слабости във функционирането на организацията или на по-ниската мотивационна сила на този фактор. При всички случаи обаче тук се крият определени резерви по отношение на мотивирането и управлението на служителите в сирийските спортни организации.

Анализът на резултатите по фактора **пол** разкрива, че са налице значими различия по един от компонентите на мотивацията – обратна връзка ($F=6,276$; $p=,015$). При мъжете са налице значимо по-високи стойности по този показател (фиг. 27).

По отношение на останалите компоненти на мотивацията за работата стойностите са много близки. И по отношение на мотивацията за работа нашите предварителни очаквания за наличие на полови различия не се оправдаха.



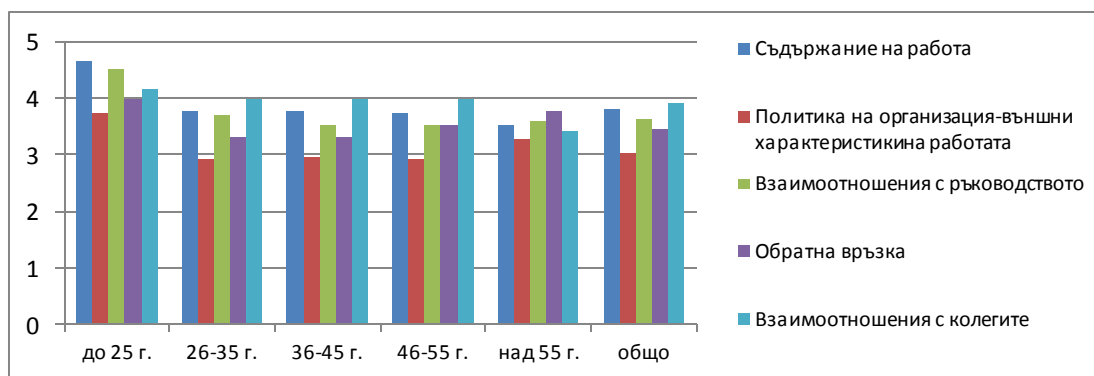
Фиг. 27. Резултати от сравнителния анализ на данните по пол

На фигура 28 са представени резултатите от сравнителния анализ по фактора **възраст**. Данните сочат, че не са налице статистически значими различия в зависимост от възрастта. Независимо от това трябва да отбележим, че мотивацията за работа се отличава с определена възрастова динамика.

Отново с най-високи стойности е групата до 25 години. От една страна тези резултати могат да се разглеждат като благоприятни – младите хора са в най-голяма степен мотивирани за работа. От друга страна, буди безпокойство фактът, че с възрастта мотивацията намалява, т.е. организационната среда като цяло, управлението не създават достатъчно добри условия за стимулиране на мотивацията.

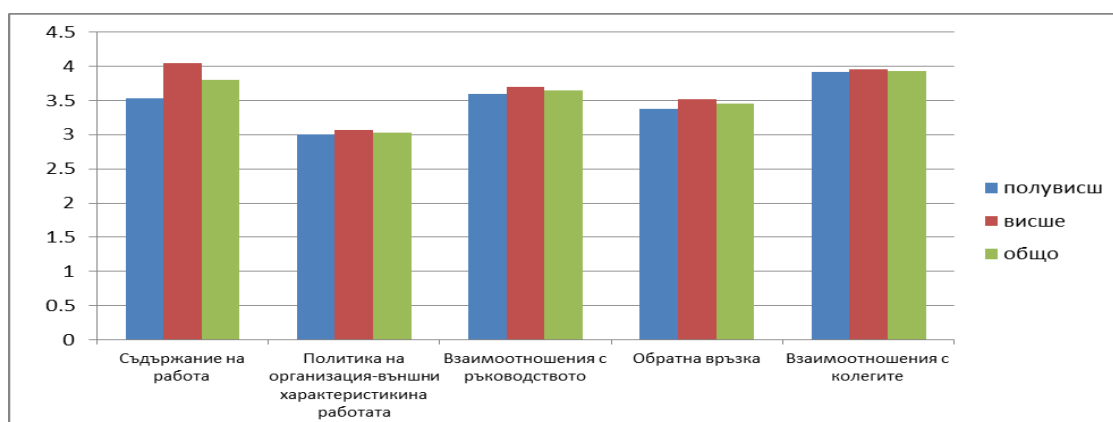
Трябва да отбележим и още един заслужаващ внимание факт – с най-голяма динамика са съдържанието на работата и политиката на организацията, фактори, които са съществени за управлението на човешките ресурси и в голяма степен са зависими от

доминиращата организационна култура. Този факт има значителна практическа стойност. Отчитането на тези резултати в реалната дейност би могло да подпомогне в значителна степен мениджърите в търсенето на оптимални подходи при управлението на човешките ресурси.



Фиг. 28. Сравнителен анализ на резултатите от изследване на мотивацията по фактора възраст

Анализът на резултатите по фактора **образование** не разкрива статистически значими различия (фиг. 29).



Фиг. 29. Резултати от сравнителния анализ в зависимост от образованието

Най-големи различия се наблюдават по отношение на съдържанието на работата.

Специалистите с висше образование се мотивират в по голяма степен от съдържанието на работата – доколкото тя е интересна и разнообразна и предполага използването на техните способности и умения. Този факт е особено значим от практическа гледна точка. Получените резултати могат да бъдат ценен ориентир в търсенето на най-добрите управленски подходи.

При анализа на резултатите от нашето проучване не бяха установени значими различия по отношение на **професионалния опит**.

Сравнителният анализ на резултатите при служителите в Спортния съюз в Латакия и в Община Варна разкрива (Табл. 11), че са налице статистически значими различия по отношение на два от компонентите на мотивацията – взаимоотношения с ръководството ($F=7,387$; $p=,008$) и обратната връзка ($F=5,494$; $p=,022$).

Таблица 11. Резултати от сравнителния анализ в зависимост от националността

Показатели	M	MI	SD	Min	Max	F	p
Съдържание на работата(общо)	27,16	3,88	4,916	13	35		
Латакия	26,67	3,81	4,483	13	35	1,668	,201
Варна	28,35	4,01	5,797	13	35		
Политика на организация (общо)	28,23	3,13	6,901	13	45		
Латакия	27,45	3,05	5,675	13	40	2,215	,141
Варна	30,15	3,35	9,144	18	45		
Взаимоотношения с ръководството (общо)	18,99	3,79	3,603	9	25		
Латакия	18,27	3,65	3,187	11	24	7,387	,008
Варна	20,75	4,15	4,025	9	25		
Обратна връзка (общо)	10,75	3,58	2,212	5	15		
Латакия	10,37	3,45	1,976	6	14	5,494	,022
Варна	11,70	3,9	2,515	5	15		
Взаимоотношения с колегите (общо)	8,23	4,11	1,582	3	10		
Латакия	8,16	4,08	1,491	3	10	,315	,577
Варна	8,40	4,2	1,818	4	10		

Българските служители в областта на спорта се мотивират в по-голяма степен от *взаимоотношенията с ръководството*, които се разглеждат както в междуличностен план, така и по отношение на работата. Те отдават по-голямо значение като мотивиращ фактор и на *обратната връзка* – степента, в която работата позволява да се получава обратна информация за изпълнението на задачите, напрежението и контрола в работата.

И по всички останали мотивационни компоненти при българските служители се наблюдават по-високи стойности.

III. 5.1. Организационен климат и мотивация за работа

За да установим влиянието на типовете организационен климат върху мотивите за работа използвахме двустъпков регресионен анализ. Данните са представени в (таблица 12).

Таблица 12. Влияние на мотивационния климат върху мотивите за работа

	Правила β	Подкрепа β	Иновации β	Цели β
Съдържание на работата				
Политика на организацията		,322** ΔR ² =,592	,631*** ΔR ² =,570	,308** ΔR ² =,541
Взаимоотношения с ръководството	,522*** ΔR ² =,518	,672*** ΔR ² =,452		,492*** ΔR ² =,489
Обратна връзка и напрегнатост	,293** ΔR ² =,565	,353*** ΔR ² =,535	,302** ΔR ² =,646	,211* ΔR ² =,571
Взаимоотношения с колегите				

*** p<0.001; ** p<0.01; * p<0.05

Данните от регресионният анализ показват, че *ориентираният към правилата организационен климат* детерминира аспектите на мотивацията, свързани с взаимоотношенията с ръководството ($\beta=,522$, $p<,001$) и обратната връзка и напрегнатост ($\beta=,293$, $p<,01$), т.е. наличието на ясни правила за работа подобрява свързаните с работата отношения, създава стабилност и намалява напрегнатостта.

Климатът на доверие, подкрепа и сътрудничество влияе върху взаимоотношенията с ръководството ($\beta=,672$, $p<,001$), стимулира мотивацията от обратната връзка за изпълнението ($\beta=,353$, $p<,001$), намалява напрежението, детерминира мотивация, свързана с политиката на организацията ($\beta=,322$, $p<,01$).

Ориентираният към иновации климат стимулира мотивацията, произтичаща от политиката в организацията ($\beta=,631$, $p<,001$), свързана с външните аспекти на труда, управлението на човешките ресурси и сигурността в работата, т.е. *външната мотивация*, стимулира обратната връзка ($\beta=,302$, $p<,01$).

Ориентираният към целите организационен климат влияе върху следните аспекти на мотивацията; взаимоотношения с ръководството ($\beta=,492$, $p<,001$), политиката на организацията ($\beta=,308$, $p<,01$) и обратната връзка ($\beta=,211$, $p<,05$).

Резултатите от регресионния анализ показват, че организационният климат силно детерминира мотивацията за работа. Потвърди се нашата хипотеза, че организационният климат като равнище на организационната култура директно влияе върху трудовата мотивация и поведение. Установеният директен ефект на организационния климат потвърждава хипотезата, че мотивацията за работа се влияе съществено от социално-психологическите аспекти на организацията, а не само от нейната стратегия, структура, система за управление на човешките ресурси.

Получените резултати дават възможност да се оптимизира управлението на човешките ресурси на базата на промяна на организационния климат.

III. 5.2. Типове организационна култура и мотивация за работа

Характеристиките и доминиращите тенденции в организационната култура дават възможност да се очертае общия културен профил, който задава общата рамка и определя допустимия и желан диапазон на поведение в организацията. Доминиращата организационна култура оказва определено въздействие върху служителите и по този начин осигурява необходимата стабилност и предсказуемост на функционирането на организацията. За да се установи дали и доколко мотивацията за работа е повлияна от организационната култура приложихме двустъпков регресионен анализ.

Таблица 13. Влияние на типовете организационна култура върху мотивацията за работа

	Кланова β	Адхократична β	Йерархична β	Пазарна β
Съдържание на работата			,448*** ΔR ² =,201	
Политика на организацията	,347** ΔR ² =,285	,491*** ΔR ² =,241		,498*** ΔR ² =,248
Взаимоотношения с ръководството	,538*** ΔR ² =,333			
Обратна връзка и напрегнатост				
Взаимоотношения с колегите				

*** p<0.001; ** p<0.01; * p<0.05

Анализът на данните от регресионния анализ по отношение на връзката между типовете организационна култура и мотивацията за работа са представени на (таблица 13).

Резултатите от нашето проучване сочат, че *клановият тип организационна култура*, който се основава на традициите, лоялността добрите личностни и екипни взаимоотношения повлиява в най-голяма степен мотивацията за работа. Този тип култура влияе значимо върху взаимоотношенията с ръководството, основани на ясни правила за работа добрите работни отношения и стабилността (β=,538, p<,001) и мотивацията, свързана с политиката в организацията, (β=,347, p<,01), свързана с външната мотивация - външните аспекти на труда, управлението на човешките ресурси и сигурността в работата.

Може да се допусне, че уважението и следването на традициите и приемствеността, добрите взаимоотношения и социално-психологически климат, загрижеността на ръководството създават мотивация, свързана с възнагражденията и организационната среда, условията на труд, лоялността към прекия ръководител, т.е. клановата култура повлиява социалната и външната мотивация.

Адхократичният тип култура, който е ориентиран към външната среда и стратегически цели – растеж, иновации, креативност влияе значимо върху политиката на организацията ($\beta=,491$, $p<,001$). Гъвкавостта и ориентацията към външната среда въздействат върху заплащането, върху възможностите за повишение и развитие на кариерата.

Йерархичният тип организационна култура, който се гради върху стабилността, реда, точните и ясни правила и процедури детерминира значимо мотивацията, произтичаща от съдържанието на работата ($\beta=,448$, $p<,001$), т.е. вътрешната мотивация.

Пазарният тип организационна култура, предполагащ съобразяване с условията и изискванията на външната среда и търсене на конкурентни предимства влияе значимо върху политиката на организацията ($\beta=,498$, $p<,001$). Мотивите, свързани с възнагражденията засягат не само заплащането, но и сигурността и перспективите за професионално развитие.

Резултатите от регресионния анализ ни дават основание да обобщим, че типът организационна култура влияе съществено върху мотивацията за работа, особено външната. В този смисъл резултатите потвърдиха една от нашите частни хипотези. Най-силно повлияна от типа организационна култура е мотивацията, свързана с политиката на организацията. Получените резултати още веднъж потвърждават влиянието на социално-психологическите аспекти на организацията, изразени чрез типа организационна култура върху мотивацията за работа.

ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

Направеният теоретичен анализ и получените резултати от проведеното изследване ни дават основание да направим следните **изводи**:

1. Резултатите от проведеното **предварително проучване** разкриват определени *резерви за оптимизиране на управлението на човешките ресурси*, които се отнасят до следните аспекти:
 - Не се полагат достатъчно усилия за развитие на лоялността и чувството за принадлежност на служителите в спортния съюз;
 - Преобладаващата част от служителите считат, че не получават достатъчно помощ в процеса на адаптация към различните условия на работа;
 - Доминиращият мотивационен климат не създава достатъчно условия за насърчаване на иновациите, включване на служителите в процеса на вземане на решения;
 - Липсва достатъчна яснота по отношение на целите, което рефлектира и върху удовлетвореността;
 - Периодичното обучение на служителите не е стандарт в работата на спортния съюз.
2. В Спортния съюз в Латакия, Сирия *доминира организационна култура, основана на ценности като правила, подреденост, ориентация към ясни цели*. Ценностите, свързани с пазарното общество – иновации, ориентация към нови продукти и пазари са слабо представени.
3. При служителите в областта на спорта в Сирия доминира *подкрепящият и ориентиращият към целите организационен климат*. Служителите възприемат, че в организацията съществува относително благоприятен организационен климат, сътрудничество, добра комуникация, екипно взаимодействие и конструктивна критика. Те са ориентирани към поставянето на цели, планирането и постиженията. Иновационният климат е най-слабо възприет като характеристика на организационната култура.
4. Водещ за служителите от Спортния съюз в Латакия се явява *йерархичния тип организационна култура*, основаваща се на стабилността, реда, на точните правила и процедури. С близки стойности е пазарният тип организационна култура, свързана с

търсене на конкурентни предимства и отчитане на външната среда и изискванията на гражданите.

5. Най-високо са оценени *трансформация и транзакционния лидерски стилове*. Либералният стил е най-слабо оценен.

6. Най-силно влияние върху лидерските стилове оказва *клановата култура*. Тя влияе значимо върху всички лидерски стилове, с изключение на либералния.

7. *Организационният климат силно детерминира мотивацията за работа*. Установеният директен ефект на организационния климат потвърждава хипотезата, че мотивацията за работа се влияе съществено от социално-психологическите аспекти на организацията, а не само от нейната стратегия, структура, система за управление на човешките ресурси.

8. *Типът организационна култура влияе съществено върху мотивацията за работа, особено външната*. Най-силно повлияна от типа организационна култура е мотивацията, свързана с политиката на организацията. Потвърди се нашата хипотеза относно влиянието на социално-психологическите аспекти на организацията, изразени чрез типа организационна култура върху мотивацията за работа.

9. Не се потвърди нашата хипотеза за наличието на значими различия при изследваните показатели по пол, образователен ценз и професионален опит.

10. Налице е *специфична възрастова динамика* по изследваните показатели.

11. Данните разкриват *значими различия по националност*. Получените резултати разкриват културно специфични модели на лидерски стилове и организационна културна.

12. Получените резултати разкриват определени възможности за оптимизиране на управлението на човешките ресурси на базата на промяна на организационния климат.

ПРЕПОРЪКИ:

Направеният теоретичен анализ, получените резултати от изследването и наблюденията в практиката, както и направените обобщения и изводи ни дават основание да отправим следните **препоръки**:

➤ Необходимо е да се разработи *цялостен модел за управление на човешките ресурси в областта на спорта в Сирия*, който да се основава както на културната специфика на страната, особено по отношение на лидерските стилове и типовете организационна култура, така и на съвременните пазарни изисквания.

➤ Специален акцент при разработване на модела за управление на човешките ресурси трябва да се постави върху *социално-психологическите аспекти на организацията*, изразени чрез организационния климат и типа организационна култура, които оказват директен ефект върху мотивацията за работа на служителите. Това изисква съответната компетентност от страна на мениджърите в областта на спорта.

➤ Резултатите от нашето изследване и разкритите резерви пред управлението на човешките ресурси в областта на спорта в Сирия ни дават основание да предложим на Спортния съюз да се положат необходимите *усилия и организационни мерки за обучението и професионалното развитие на мениджърските кадри в областта на спорта* и особено по отношение на тяхната компетентност в сферата на управлението на човешките ресурси.

➤ Установените значими различия по отношение на компонентите на организационната култура (организационен климат, организационни ценности), лидерските стилове и мотивация ни дават основание да предложим на Спортния съюз в Латакия да се проучи българския опит, в частност опита на Общинско предприятие Спорт за всички, Варна по отношение на управлението на човешките ресурси.

Научни приноси на дисертационния труд

1. На основата на проведено проучване са разкрити специфичните особености на функционирането и управлението на спорта в Сирия.
2. За първи път в НСА „В. Левски“ и Спортния съюз в Сирия е съществено теоретично и научно-приложно изследване на организационната култура и управлението на човешките ресурси в спорта.
3. Разработен и приложен е собствен концептуален модел на изследване.
4. Емпирично е доказана връзката и посоката на взаимодействие между лидерските стилове, организационната култура, организационните ценности и мотивите за работа.
5. Реализирано е кроскултурно изследване, на основата на което е изведена спецификата в организационната култура и доминиращите лидерски стилове в изследваните спортни организации в България (Община Варна) и Сирия (Спортен съюз, Латакия).

Списък на публикациите във връзка с дисертационния труд

1. **САНДАНСКИ, И., С. ДАЙЮБ**, Структурно устройство и функциониране на спорта в община Латакия, Сирия. С., Спорт и наука, бр. 5, 2012, стр. 147-156.
2. **ЯНЧЕВА, Т., С. ДАЙЮБ**, Организационна култура и лидерски стилове при служители в спортен съюз в Латакия (Сирия). С., Спорт и наука, бр. 5, 2013, стр. 75-81.
3. **ДАЙЮБ, С.**, Сравнителен анализ на лидерските стилове при служители в Спортен съюз в Латакия (Сирия) и община Варна. С., Спорт и наука, бр. 3, 2014, стр. 159-166.