

РЕЦЕНЗИЯ

От: проф. д.ик.н. Желю Владимир

На: дисертационен труд на докторант Махер Хоурани на тема: „*Фактори, влияещи върху успешното прилагане на стратегията на частните университети в Йордания*“ за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по научна специалност 3.7. Администрация и управление

Основание за рецензията: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно заповед РД38-733/07.12.2017 г. на Ректора на СУ.

1. Обща характеристика на трудовете на кандидата

Предоставената дисертация се състои от: Увод, пет глави и библиография в обем от 243 страници, а без библиографията – 222 страници. Текстът съдържа 66 таблици и 22 фигури. Използвани са 218 източника на английски. Към основния текст има и три приложения от 72 страници, съдържащи съответно: Въпросник, Списък с арбитри и допълнителни таблици от SPSS анализа.

Дисертацията търси да открие фактори, които влияят върху успешното прилагане на стратегиите в частните университети в Йордания. **Актуалността** на темата се обуславя от нарастващото значение на частното висше образование в тази страна, измерено с броя на записаните студенти, както и предизвикателствата, пред които са изправени тези университети.

2. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

В **първа глава** (част която изпълнява ролята на Увод) се разглежда теоретично значението на *приложението* на стратегията като важна част от процеса на стратегическото управление. Фокусът е върху процеса на изпълнение на стратегията чрез изследване на факторите, оказващи влияние върху постигането на положителен резултат в частните университети в Йордания. Накратко са представени промените във висшето образование в света и предизвикателствата пред висшето образование в арабските страни (нарастващ брой студенти, недостатъчно финансиране, относителна изолираност, малка академична свобода, силен държавен контрол, ниско качество на изследванията без ясни цели, слаба представителност на университетите в управлението на страната, недостатъчна обвързаност със средното образование, доминиране на традиционни методи на обучение и др.). Висшето образование на Йордания не прави изключение от тази картина.

Въпреки амбициозните стратегии, изготвени от частните университети в Йордания през последното десетилетие, реалните резултати не дават задоволителна индикация от тяхното прилагане. Поради това се търси отговор на въпросите: Какви са най-важните фактори за успех в процеса на прилагането на стратегията? Могат ли различията в характеристиките на частните университети в Йордания да обяснят разликите в степента на влияние и взаимодействие между основните фактори в процеса на прилагане на стратегията и индикаторите за нейния успех?

Основната цел на изследването е да проучи естеството на взаимовръзката между контекста на прилагане на стратегията на частните университети в Йордания, вътрешните и външните фактори и показателите за успешно прилагане на стратегията (финанси, клиенти, вътрешни процеси, обучение и развитие) (с. 43). Тази цел е конкретизирана в седем под-цели или **задачи**. Показани са и ограниченията при нейното реализиране (с. 44-45).

Обектът на изследването не е дефиниран експлицитно, но очевидно се отнася до частните университети в Йордания. **Предметът** също не е определен явно, но става дума за фактори, оказващи влияние върху прилагането на стратегии в тези университети. Защитаваната **теза** е, че съществуват фактори на външната и вътрешната среда на частните университети в Йордания, а също така техни специфични характеристики, които влияят върху процеса на успешното прилагане на техните стратегии (с. 48).

Концептуалният модел на изследването е даден на Фиг. 1 (с. 47) и включва вътрешните и външните фактори като независими променливи, влияещи върху успешното прилагане на стратегията (зависима променлива). Успехът от прилагането се измерва с индикатори по Балансираната карта от показатели на Каплан и Нортън: Финанси; Клиенти/Заинтересовани страни; Вътрешен процес; Обучение и растеж. Вътрешните фактори на контекста включват: Стратегически консенсус; Структура; Култура; Обучение и развитие и системи за мотивиране на персонала; докато външните фактори на контекста се отнасят до: PESTEL факторите и Работната среда. „Характеристиките на университета“ играят ролята на *модериращ фактор* и съдържат четири елемента: университетска йерархия на пазара на висшето образование, разнообразие на програмите на висшето образование, разнообразие на академичните програми и международните ориентации на университетите.

Изследването тества **две хипотези**, като първата включва две под-хипотези, а втората – четири под-хипотези. Първата хипотеза гласи, че „Няма статистически значими връзки между факторите на контекста в процеса на прилагане на стратегията в Йордания и индикаторите за успешно прилагане на стратегията“, докато втората е, че „Нито една от характеристиките на частните университети в Йордания (университетска йерархия, разнообразие на програми за висше образование, разнообразие на академичните програми и международни тенденции) може да обясни статистически разликите в степента на взаимовръзка между независимите и зависимите променливи“ (с. 48-49).

Дадени са определения на ключовите термини на изследването такива като: Стратегия; Стратегическо управление; Прилагане на стратегията

Във **втората глава** е направен подробен преглед на теоретичните основи в областта на организационните стратегии, историческото им развитие, концептуалните модели за реализацията на стратегиите и емпирични изследвания в тази област. Представени са **девет концептуални модела на водещи автори** от областта на изпълнението на стратегиите и влиянието на вътрешните и външните фактори върху успеха на тяхното прилагане. Прегледът включва съвременни теории от стратегическото управление; теории за прилагане на стратегията; други емпирични изследвания върху прилагане на стратегията; използването на Балансирана карта от показатели; и пречки пред успешното прилагане на стратегията. Както пише авторът „изпълнението на стратегията е широко поле, което се допират до много различни управленски области – от насочване и определяне на цели до човешки ресурси (HR), оперативна култура и качествен ръководен екип“ (с. 66).

Изключително информативна е Табл. 1, показваща различните концептуални подходи за прилагане на стратегията по категории според областта, върху която са фокусирани (с. 67-68). Авторът обособява и шест групи емпирични изследвания в зависимост от теоретични подходи. От по-важно значение за дисертацията са тези, които ползват комплексен подход, изяснявайки факторите, влияещи върху успешното прилагане на стратегията. Въз основа на литературния преглед и съответните автори на Табл. 2 са обобщени факторите, влияещи върху изпълнението на стратегията (вътрешни и външни организационни фактори) (с. 95-98). Таблица 3 разкрива различни приложения на Балансираната карта от показатели за измерване успеха на организациите (с. 101-104),

като последователно са анализирани всеки от компонентите на картата. Главата завършва с анализ на най-честите пречки пред реализацията на стратегията, които са обобщени в Табл. 4. „Топ десет фактора, които възпрепятстват изпълнението на стратегията“ (с. 112).

Трета глава съдържа методологията на изследването. Популацията включва административни и академични служители, работещи в 20-те частни университета в Йордания за периода от 2014 г. до 2015 г., чийто общ брой е 8041. Те са обособени в три големи групи: старши ръководители; средно ниво на управление и преподаватели. Размерът на представителната извадка е изчислен на около 260 души, като от разпространените 360 въпросника са получени 261.

Използваният въпросник се състои от три групи въпроси: (1) информация относно профила на респондента; (2) характеристиките на университетите; и (3) факторите от външния и вътрешния контекст. Въпросникът е тестван пилотно сред 30 респондента, като получените резултати показват висок алфа коефициент. Нормалното разпределение на данните е проверено с теста на Колгоморов-Смирнов, като всички променливи с изключение на една показват нормално разпределение. Структурата на изследователския въпросник в съответствие с прегледаната литература е дадена на Табл. 7 (с. 122-124).

Данните са обработени посредством SPSS, като са представени резултати от дескриптивния анализ за описание на личния и професионален профил на респондентите и характеристиките на университетите. За тестване на хипотезите са използвани коефициентът на корелация на Pearson, анализ на дисперсията (ANOVA), множествена регресия и Scheffe тест.

Четвърта глава съдържа анализ на данните и тестване на хипотезите. Преди това е дадено разпределението на пазарния дял на университетите (държавни и частни) в Йордания според броя записали студенти в бакалавърска и по-висока степен (Табл. 10, с. 129), а така също и разпределението на пазарния дял само сред частните университети според записаните студенти в бакалавърска и по-висока степен (Табл. 11, с. 130-131) за учебната 2014/2015 г. Посочено е също така разпределението на административните служители в университетите в Йордания според образованието (Табл. 13, с. 133); разпределението на академичния състав според ранга на заеманата позиция (Табл. 14, с. 135). Следват разпределения на респондентите по възраст, пол, степен на образование, професионални категория, специалност, стаж и актуално заемана позиция. След това са представени профилите на изследваните частни университети: по възраст, разнообразие на учебните програми (според броя) за бакалавърска и по-висока степен, международна ориентация (според броя на международните проекти). На Табл. 27 (с. 149-150) и Табл. 28 (с. 151) са дадени средните стойности и стандартните отклонения на независимите променливи от вътрешните и външните фактори, а на Табл. 29 (с. 153-154) – средните стойности и стандартните отклонения на зависимите променливи.

Шест въпроса от всички показват *най-ниско ниво на одобрение*, като те се отнасят до: успешно набиране на средства на университета от студентски такси; успешно удовлетворение на акционерите; успешно поддържане на финансовия статус; успешно предоставяне на висококачествено обучение; успех в развитието на умения за преподаване и усвояване; успех в усъвършенстването на информационните технологии.

Средните стойности на всички независими променливи от вътрешните фактори (стратегически консенсус, структура, култура и човешки ресурси) показват високо ниво на съгласие (над 3.39 - Табл. 30, с. 155), докато PESTEL (външните фактори) демонстрират слабо ниво на съгласие (средна стойност от 1.61). Зависимите променливи като показатели за успех на изпълнението на стратегията имат средно ниво на съгласие (средна стойност между 2.41 до 2.74).

Хипотезите са тествани посредством корелационен анализ (Табл. 31, с. 157-159), като всички хипотези са отхвърлени, защото са формулирани като *нулеви хипотези*. Всяка една от хипотезите е тествана и чрез множествена регресия поотделно: ефектът на вътрешните фактори върху зависимите променливи (Табл. 50, с. 175) и ефектът на външните фактори върху зависимите (Табл. 53, с. 178). След това е тестван модериращия ефект на характеристиките на университетите върху връзката между независимите и зависимите променливи посредством ANOVA и post Hoc тест на Scheffe. Резултатите показват, че тези характеристики имат влияние върху връзката между независимите и зависимите променливи. Обобщено резултатите от тестването на изследователските хипотези са дадени в Табл. 66 (с. 198-200).

В пета глава (в ролята на заключение) се обсъждат получените резултати, правят се изводи и препоръки относно факторите, влияещи върху успеха от приложението на стратегиите в частните университети в Йордания. Резултатите показват, че от вътрешните фактори „Стратегическият консенсус“ (средна стойност 3.66) е с най-голямо значение за процеса на прилагане на стратегията, следвано от фактора „Структура“ (средна стойност 3.74); „Култура“ (3.64) и „Човешки ресурси“ (3.13). В същото време външните фактори „PESTEL“ и „Работна среда“ имат средно по значимост влияние за процеса на изпълнение на стратегията.

Общата препоръка включва приемането на подхода на Балансираната карта от показатели на Нортън и Каплан от частните университети в Йордания за установяване на успеха в прилагането на техните стратегии, след което следват и специфични препоръки към тези университети (по-голяма ангажираност на мениджмънта и персонала, подобрена комуникация и информираност, преглед на структурите, системи за контрол, бенчмаркинг и др.)

3. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Авторът е разделил приносите на дисертационния труд на теоретични и емпирични. Към **теоретичните** се отнасят:

- Разработването и тестването на концептуален модел, съдържащ независими външни и вътрешни за организацията фактори, а така също и модератори (характеристики на университетите), които влияят върху успешното приложение на стратегията.

Емпирични приноси съдържат:

- Първо по рода си емпирично изследване сред частните университети в Йордания относно проблемите, свързани с практическото приложение на техните стратегии. Получените резултати и изводи имат актуално практико-приложно значение за стратегическото управление на тези университети.

- Разработеният модел и методологията на емпирично изследване могат да се използват многократно от организациите в сферата на висшето образование и други сектори с оглед идентифициране на актуалните проблеми в процеса на прилагане на стратегии.

- Демонстрирана е ползността от използването на Балансираната карта от показатели в сферата на висшето образование чрез конкретни набори от индикатори за успешното прилагане на стратегии.

4. Оценка на публикациите по дисертацията

Основните части на дисертационния труд са апробирани в две публикации на английски: „Factors Affecting Strategy Implementation for Jordanian Private Universities“, *Journal of Management Research*; „Comprehensive Literature of Conceptual Frameworks for Strategy Implementation Understanding“, *Journal of Business, Economics and Finance*.

5. Оценка на автореферата

Авторефератът е в обем от 49 страници, разкрива основните моменти от дисертационния труд в синтезиран вид и като такъв отговаря на изискванията.

6. Критични бележки, препоръки и въпроси

Като критична бележка може да се посочи доказването на алтернативните хипотези, което означава че тези хипотези би трябвало така да бъдат формулирани, а не като нулеви. Освен това, не е достатъчно да се формулират хипотези за наличие на връзка, литературата дава основание да се очаква и какъв ще бъде знакът на връзката – положителен или отрицателен. Факторът „Работна среда“ би трябвало да бъде наречен по-скоро „Бизнес среда“, тъй като обхваща елементите от „диаманта“ на М. Портър

7. Заключение

Представеният дисертационен труд е изпълнен на високо професионално равнище. Авторът демонстрира задълбочено познаване на проблемите на частните университети в Йордания, като удачно е обвързал техният анализ с постиженията в съвременната литература. Получените от дисертационния труд резултати представят актуална картина на ситуацията със стратегическото управление на тези университети и в този смисъл имат важно практическо значение. Емпиричното изследване е проведено съгласно научните стандарти. Дисертантът показва много добри способности в обработката на данните (корелационен анализ, множествена регресия, тестове за нормалност и значимост), а така също умения за анализ и обобщаване на получените резултати. С този труд Махер Хоурани се разкрива като перспективен изследовател с отговорно отношение към научната дейност.

Това ми дава основание да предложа на уважаемото жури да присъди на Махер Хоурани образователна и научна степен „доктор“ по научна специалност 3.7. Администрация и управление.

23.01.2018
София

Рецензент:
проф. д.ик.н. Желю Владимир