

СТАНОВИЩЕ

**От: доц. дн Манол Николов Манолов, преподавател в Катедра
„Психология“ на ПУ „Паисий Хилендарски“**

Относно: дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“, област на висшето образование 3. Социални, стопански и правни науки, професионално направление: 3.2. Психология, научна специалност: Трудова и организационна психология.

Автор на дисертационния труд: София Илчева Секулова

Тема на дисертационния труд: „КОНФЛИКТИ, МОТИВАЦИЯ, ПРИВЪРЗАНОСТ И ОТЧУЖДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ ОТ ПАЗАРЕН И ОТ ЙЕРАРХИЧЕН ТИП“

Научен ръководител: доц. дн Стоил Любенов Мавродиев

Получени материали: дисертация, автореферат, автобиография

Основание: . Основание за представяне на становището: участие в състав на Научно жури за защита на дисертационен труд за присъждане на ОНС „доктор“, съгласно Заповед № 1083 от 29.04.2025 г. на Ректора на ЮЗУ „Неофит Рилски“ – Благоевград.

I. Представяне на докторанта, структура и значимост на докторската дисертация

София Илчева Секулова е професионалист с изключително широка експертност, съчетаваща юридическа, биотехнологична и психологическа подготовка. Завършила е две магистърски степени: по „Право“ (Юридически факултет, СУ „Св. Климент Охридски“, 2003) и по „Биотехнологии“ (Биологически факултет, СУ „Св. Климент Охридски“). В периода 2022–2024 г. е докторант към Югозападния университет „Неофит Рилски“, в областта на трудовата и организационната психология.

Нейната професионална биография се характеризира с дългогодишен опит в корпоративния и публичен сектор. От 2004 г. досега тя е старши юрисконсулт в държавното дружество „Ел Би Булгарикум“ ЕАД, където отговаря за широк кръг дейности – от договорно право и интелектуална собственост, през съдебно представителство, до стратегическо консултиране в областта на трудовите отношения и организационната

политика. Допълнително е била правен консултант в множество частни фирми (2009–2021), както и към Националния СТЕМ център към МОН от 2024 г. насам, където предоставя експертиза по трудово право, образование и обществени поръчки.

Нейната роля в тези структури е не просто техническа. Изпълняваните дейности демонстрират стратегическо мислене, умения за управление на промяната и дълбоко разбиране на вътрешните процеси на организациите, които са били обект и на дисертационното ѝ изследване. Това ѝ дава ценна интерналистична перспектива, каквато рядко се среща в академичната психология: изследователят не е външен наблюдател, а вътрешен участник, способен да интерпретира организационната култура не само чрез теоретичен модел, но и чрез практически нюанс.

Дисертационният труд на София Илчева Секулова е цялостна, логически структурирана и научно аргументирана разработка, посветена на изследването на фундаментални психологически процеси в организационния контекст. Трудът е изграден върху солидна научна основа, представена в обем от 243 страници, като включва 251 библиографски източника, сред които преобладават публикации на чужд език (229), което показва ангажираност с актуалната международна литература и изследователска активност в областта на трудовата и организационната психология.

Структурата на дисертацията е подчинена на логиката на научното изследване – тя включва увод, три основни глави, дискусия, изводи, ограничения, заключение, приноси, списък на публикациите на автора и библиография. Изграждането ѝ отговаря на критериите за академична цялостност и ясно проследим изследователски път. Всяка глава носи специфична функция в разгръщането на проблематиката: първата глава е посветена на теоретичната постановка и анализ на основните конструкти – организационна култура, мотивация, конфликти, привързаност и отчуждение; втората очертава ясно изследователския дизайн, включително цели, хипотези и използвани методики; третата представя резултатите от емпиричното изследване и предлага задълбочена статистическа интерпретация и дискусия.

Дисертацията е придружена от висока степен на аналитичност и визуализация на резултатите – съдържа 31 таблици и 10 фигури, които допринасят за яснота и проследимост на емпиричните зависимости. Това показва сериозно отношение към количествената интерпретация на психологическите процеси и създава предпоставки за обективност на направените изводи.

Значимостта на дисертацията произтича както от нейния интердисциплинарен характер, съчетаващ организационна психология, социална психология и трудово право,

така и от високата ѝ приложна стойност за управлението на човешките ресурси в контекста на съвременните организационни предизвикателства. Разграничаването между пазарен и йерархичен тип организации и проследяването на ефектите на организационната култура върху ключови психологически конструкти като мотивация, привързаност, конфликти и отчуждение разкриват важни зависимости, релевантни за ефективното управление на персонала и организационната промяна.

Изборът на тема е изключително актуален, тъй като проблемите, свързани с организационната култура и психологическия климат, заемат все по-централно място в теорията и практиката на съвременното управление.

II. Научна значимост на разработвания и изследван проблем

Дисертационният труд на София Илчева Секулова поставя фокус върху актуален и теоретично обоснован проблем в съвременната организационна психология – взаимодействието между организационната култура и ключови психологически феномени като мотивация, привързаност, конфликти и отчуждение. В настоящия социално-икономически контекст, характеризиращ се с висока нестабилност, трансформации в трудовите отношения и ускорена дигитализация, необходимостта от разбиране на психологическата динамика в различни типове организации придобива нарастващо значение както в академичен, така и в практически план.

Научната значимост на дисертацията произтича от няколко направления. На първо място, разработката се вписва в актуалните парадигмални насоки на трудовата психология, където фокусът се измества от механистичните модели на производителност към холистични, системни подходи, които отчитат релациите между организационната култура и субективното благополучие на служителите. Изследването използва интегративен модел, съчетаващ конструкти от социалната психология (напр. привързаност, отчуждение), теорията за психологическия договор, както и организационно-поведенчески перспективи, което обогатява теорията чрез създаване на нови емпирични зависимости.

На второ място, дисертацията запълва съществена празнина в българската изследователска литература, като предоставя данни за организационни култури в два радикално различни типа институции – пазарни и йерархични. Използваният модел на конкуриращи се ценности е валидиран международно, но рядко е използван с подобна дълбочина в националния контекст.

Особено ценен принос представлява включването на взаимовръзки между конфликти, мотивация и привързаност, които рядко са предмет на съвместен анализ, макар че литературата подчертава тяхната системна обвързаност. Дисертацията предлага не само дескриптивен анализ, но и причинно-следствени интерпретации чрез регресионни модели, което повишава нейната доказателствена стойност и приближава изследването до международните стандарти за емпирична валидност.

Наред с теоретичната обоснованост, темата притежава приложна стойност – в контекста на организационни трансформации, реформи в публичния сектор и нуждата от устойчиво управление на човешкия капитал. Изводите, които се отнасят до влиянието на организационната култура върху мотивацията и привързаността на служителите, са особено релевантни за стратегическо управление на човешките ресурси, за предотвратяване на бърнаут и повишаване на организационната ангажираност.

III. Основни акценти на дисертационния труд, научна интерпретация на автора .

Дисертационният труд прави впечатление с богато съдържателно ядро, в което внимателно се преплитат теоретичен анализ и емпирично изследване. Основните акценти на разработката са поставени върху изследване на връзките между четири ключови променливи – конфликти, мотивация, привързаност и отчуждение – в контекста на два диаметрално противоположни типа организационна култура: пазарна и йерархична.

Едно от особено ценните направления в научната интерпретация на автора е третирането на организационната култура не само като обективен социален конструкт, а като преживяван, психологически медиран фактор, който оформя индивидуалните нагласи, идентификацията, усещането за смисъл на труда и мотивацията на служителите. В този контекст, Секулова възприема модела на конкуриращи се ценности на Камерън и Куин (Cameron & Quinn, 1999) като аналитична рамка, през която типологията на организационната култура се изследва на ниво личностови преживявания. Тази интерпретация отразява задълбочено разбиране на културно-психологическите процеси и пренасочва фокуса от структурни параметри към динамиката на организационно поведение.

Важен акцент е поставен върху взаимодействието между мотивация и отчуждение от работата, като последното се разглежда през призмата на концепции като психологически договор (Rousseau, 1995) и организационно гражданско поведение (Organ, 1990). Авторът подчертава, че отчуждението често се проявява не само в поведенчески отдръпване, но и като симптом на нарушена релационна връзка между индивида и

организационната система. Това позволява на Секулова да интерпретира отчуждението не просто като личностова диспозиция, а като организационно обусловена реакция, в която отразените дисбаланси водят до редуцирана емоционална ангажираност и понижена идентификация с ценностите на организацията.

Авторовата интерпретация на конфликта също излиза извън традиционното рамкиране на конфликта като деструктивен фактор. В духа на интегративната теория (Rahim, 1985; Tjosvold, 1998), конфликтът се третира и като потенциален носител на иновация и индикатор за ценностови напрежения в културната матрица на организацията. Този подход позволява на Секулова да анализира не просто наличието на конфликти, а начина, по който организационната култура ги модерира и как различните видове култури възприемат и канализират несъгласието.

Научната интерпретация на автора също демонстрира разбиране за динамиката между трудовия стаж и психологическите преживявания на служителите. Авторът формулира изводи, според които служителите с по-дълъг професионален опит демонстрират по-високи нива на идентификация и ангажираност, докато новоназначените са по-уязвими към усещане за маргинализация или несигурност. Тази хипотеза е подкрепена от данни, анализирани чрез регресионни модели и потвърждава важността на социализацията като медиаторен процес между културните ценности и индивидуалната адаптация.

IV. Изследователски дизайн и резултати от психологическото изследване

Изследователският дизайн в дисертационния труд на София Илчева Секулова е концептуално ясен, методологично обоснован и статистически коректно реализиран. Той отговаря на всички критерии за емпирично изследване в областта на трудовата и организационната психология и е структуриран така, че да осигури проверимост на хипотезите и обективност на изводите. Изследването се базира на крос-секционален, корелационен и сравнителен дизайн с използване на количествен подход за анализ на взаимовръзките между организационна култура и психологически променливи като мотивация, привързаност, конфликти и отчуждение.

Обект и предмет на изследването са служители в организации от пазарен тип (представени чрез държавното търговско дружество „Ел Би Булгарикум“ ЕАД) и от йерархичен тип (Национален СТЕМ Център към МОН, БАН, ГД „Охрана на съдебната власт“ към МП). Извадката обхваща 102 лица на възраст между 18 и 68 години ($M = 35$ г.), подбрани чрез целеви подбор с използване на структурирано интервю за определяне на

възприятието за тип култура. Това позволява не просто номинална класификация, а емпирична категоризация според културното възприятие на служителите.

Използвани са следните психологически инструменти:

1. Структурирано интервю за определяне на възприятията за организационна култура (по модела на конкуриращи се ценности – ОСАІ).
2. Методика за оценка на дългосрочна мотивация на индивидуалното поведение (Радославова и Величков, 2005).
3. Скала за измерване на привързаност към организацията (с включени подскали: лична важност, идентификация, емоционална съпричастност, позитивен обмен, всеотдайност).
4. Скала за отчуждение от работата.
5. Статистически анализ: t-тестове, корелационен анализ, линейна регресия, анализ на вътрешна консистентност (α на Кронбах), дескриптивна статистика.

Основните резултати от изследването са представени в логична последователност и с висок детайл на интерпретация:

- **Полова променлива:** установява се, че мъжете преживяват по-високи нива на отчуждение от работата в сравнение с жените, макар и без достигане на клинична значимост. Не се откриват значими разлики по отношение на мотивация, конфликти и привързаност.
- **Трудов стаж:** служителите с по-дълъг стаж (8–45 години) имат по-високи нива на идентификация, ангажираност и обща привързаност към организацията, както и по-изразено усещане за взаимност в трудовия обмен. При тях също така се наблюдава повишено възприятие за конфликти, което авторката интерпретира като отстояване на културните норми и опит за запазване на традиционния ред.
- **Тип организация:** служителите от организацията с пазарен тип култура (ЕББ) показват по-висока степен на привързаност във всички измерени компоненти в сравнение с тези в йерархични структури (МОН, БАН, ГДОСВ). Интересно е, че въпреки това, и при двете групи се установява възприятие за високо ниво на конфликти, като то е по-изразено при работещите в пазарната структура.
- **Корелационни зависимости:** изследването установява умерено отрицателна корелация между дългосрочната мотивация и отчуждението от работата ($r = -0.310$; $p < 0.01$), както и между отчуждението и привързаността ($r = -0.449$). Конфликтите корелират положително с отчуждението ($r = 0.300$) и личната важност ($r = 0.278$),

което говори за сложен динамичен механизъм, при който конфликтът може едновременно да засили преживяването на значимост и да отключи дистанциране.

- **Регресионен анализ:** проведени са няколко регресионни модела, които обясняват между 13% и 39% от дисперсията на зависимите променливи. Най-значимите модели показват, че:

- ✓ Дългосрочната мотивация и отчуждението предсказват нивата на привързаност;
- ✓ Конфликтните отношения и отчуждението предсказват понижение в емоционалната ангажираност;
- ✓ Отчуждението самостоятелно предсказва нивата на всеотдайност.

V. Научно-приложни приноси на докторската дисертация

Напълно се солидаризирам с посочените от автора научни и приложни приноси в дисертационния труд, като подчертавам тяхната валидност и значимост както за развитието на трудовата и организационната психология, така и за практическите аспекти на управлението на човешките ресурси в различни организационни контексти.

На първо място, теоретичният принос на дисертацията е неоспорим. Авторът извършва задълбочен и систематичен анализ на съвременните подходи към конструкта „организационна култура“, като не само очертава класическите типологии, но и успява да ги свърже с емпирично изследими параметри, които позволяват тяхното валидиране в реална българска организационна среда. Концептуалната яснота, с която е разграничена културната среда в пазарен и йерархичен тип организации, осигурява стабилна основа за последващите аналитични операции и е съществен принос в полето на организационната диагностика.

На второ място, принос с висока научна и емпирична стойност представлява установяването на доминиращите ценности и типовете организационна култура в конкретни институции от пазарен и йерархичен тип. Това е едно от малкото български изследвания, което използва модела на конкуриращи се ценности (OCAI) не само като концептуален ориентир, но и като основа за сравнение между различни културни профили на организации, опериращи в различни системни условия. Това сравнително изследване в български институционален контекст е уникално по своя замисъл и реализация.

Трето, дисертацията допринася със значим анализ на функциите и ефектите на организационната култура върху индивидуално ниво, включително въздействието върху

ключови психологически конструкти като мотивация, емоционална ангажираност, идентификация и усещане за смисъл в работната дейност. Секулова успешно интегрира концепцията за психологически договор и преживяна справедливост, като демонстрира как организационната култура не е просто фонов фактор, а детерминанта на субективни и поведенчески реакции в трудовата среда.

Четвъртият принос – емпирично потвърденото влияние на културния контекст в пазарната организация „Ел Би Булгарикум“ върху редица психологически конструкти – следва да бъде особено подчертан. За първи път в българската организационна психология е приложен такъв комплексен анализ на взаимовръзките между мотивация, конфликти, привързаност (включително в нейните компоненти – лична важност, емоционална съпричастност, идентификация, всеотдайност, позитивен обмен) и отчуждение. Този принос има висока приложна стойност, тъй като предоставя възможност за изграждане на ефективни стратегии за организационно развитие, управление на културна промяна и интервенции за задържане на персонала.

Особено значим е и петият принос, свързан с изследването на взаимовръзките между конфликти, мотивация, привързаност и отчуждение, както и с извеждането на ключови предиктори, които влияят върху степента на ангажираност и принадлежност на служителите към организацията. Чрез регресионни модели авторката показва, че конфликтните отношения и отчуждението могат да прогнозират нивото на привързаност, като по този начин очертава потенциални фокусни зони за превенция на текучеството, интервенции при професионално изтощение и развитие на позитивна организационна култура.

Допълнително, на базата на представения материал, следва да се отчете и приложният потенциал на методологичния инструментариум, използван от автора. Подходът със структурирано интервю за културна диагностика, както и валидираните скали за мотивация, привързаност и отчуждение, могат да бъдат директно използвани от практикуващи организационни психолози, HR специалисти и консултанти при разработване на вътрешни мониторингови системи, програми за адаптация и организационни обучения.

VI. Становище и препоръки

Настоящият дисертационен труд на София Илчева Секулова впечатлява с високото равнище на теоретична аргументация, научна логика и емпирична прецизност. Темата е актуална, значима и стратегически важна в контекста на съвременните процеси в

организационната среда, както на национално, така и на международно равнище. Особено силно впечатление прави интегралният подход, чрез който авторката изследва организационната култура в различни типове институционални структури и нейните психологически отражения – върху мотивацията, привързаността, конфликта и преживяното отчуждение.

Дисертационният труд отговаря на изискванията за оригиналност, актуалност и интердисциплинарност. Докторантът демонстрира задълбочено познаване на класическата и съвременна научна литература, както и способност да формулира, тества и интерпретира научни хипотези в реална изследователска среда. София успешно преминава от концептуален към приложен анализ, като изгражда изследователска рамка, съчетаваща хуманитарно, социалнопсихологическо и управленско знание.

С оглед на казаното, основна препоръка към авторката е да пристъпи към издаване на дисертационния труд под формата на монография. Съществува реална необходимост от подобен тип литература, която комбинира организационна психология, управленски подходи и културна диагностика, особено в българския контекст, където подобни анализи са редки, а теоретичната рамка често не се допълва от реална емпирична база. Една публикувана монография би била ценен принос към университетските курсове по организационно поведение, трудова психология и управление на човешките ресурси.

Предвид юридическата ѝ компетентност и опита в публичната администрация, друга силно препоръчителна насока за бъдеща реализация на изследването е инициране на предложения за политики и дори изменения в законодателството (ЗИД), целящи насърчаване на организационната култура в институции от публичния и частния сектор. Данните от дисертацията предоставят надеждна научна основа за формулиране на стратегически насоки към:

- ✓ създаване на национални стандарти за организационна култура в администрацията и държавните предприятия;
- ✓ разработване на обвързващи индикатори за културна диагностика, които да бъдат използвани в процедурите за вътрешен одит и външна оценка на ефективността;
- ✓ предложения за изменения в Закона за държавния служител или Закона за насърчаване на заетостта, чрез които да се въведат инициативи за културна чувствителност на работодателите – например чрез въвеждане на изискване за регулярна оценка на културния климат и отчетност пред служителите;

- ✓ препоръки за създаване на обучителни модули за ръководители и мениджъри, свързани с изграждането на мотивираща и подкрепяща култура, като елемент от стратегическото управление на човешкия капитал.

VII. Заключение

Заявявам категоричното си положително становище относно дисертационния труд на София Илчева Секулова. Трудът е с висока научна стойност, методологическа прецизност и дълбочина на анализа, съчетавайки теоретични изводи и практически решения.

Убедено предлагам на уважаемата комисия да присъди образователната и научна степен „доктор“ на София Илчева Секулова.

17.05.2025

Член на научното жури :

/ доц. дн Манол Манолов /

SCIENTIFIC JURY MEMBER'S OPINION

**By: assoc. prof. Manol Nikolov Manolov, DSc, lecturer at Psychology
Department, “Paisii Hilendarski”, University of Plovdiv, Plovdiv, Bulgaria**

Member's opinion is about: PhD thesis for acquiring of educational and scientific degree “doctor”, scientific field 3. Social, economic, and legacy sciences, professional field: 3.2. Psychology, Work and Organizational Psychology

PhD Thesis author: Sofiya Ilcheva Sekulova

Dissertation theme: CONFLICTS, MOTIVATION, ATTACHMENT, AND ALIENATION IN MARKET-TYPE AND HIERARCHICAL ORGANIZATIONS

Supervisor: assoc. prof. Stoil Mavrodiev, Ph.D, D.Sc.

Materials received: resume, dissertation, CV

I. Structure and significance of the doctoral dissertation

Sofiya Ilcheva Sekulova is a professional with exceptionally broad expertise, combining legal, biotechnological, and psychological training. She holds two master's degrees: one in Law (Faculty of Law, Sofia University “St. Kliment Ohridski”, 2003) and another in Biotechnology (Faculty of Biology, Sofia University “St. Kliment Ohridski”). From 2022 to 2024, she pursued doctoral studies at the South-West University “Neofit Rilski” in the field of occupational and organizational psychology.

Her professional biography is marked by long-standing experience in both the corporate and public sectors. Since 2004, she has served as a senior legal adviser at the state-owned enterprise “El Bi Bulgarikum” EAD, where she is responsible for a wide range of functions – from contract law and intellectual property to legal representation and strategic consulting in the areas of labor relations and organizational policy. Additionally, she has worked as a legal consultant for numerous private companies (2009–2021), and since 2024 has been affiliated with the National STEM Center under the Ministry of Education and Science, where she provides legal expertise on labor law, education, and public procurement.

Her role in these structures is not merely technical. The scope of her work demonstrates strategic thinking, change management skills, and a deep understanding of internal

organizational processes – processes that have also been the subject of her dissertation research. This lends her a valuable “internalist” perspective that is rarely encountered in academic psychology: she is not a detached observer, but an active participant, capable of interpreting organizational culture not only through theoretical models but also through practical nuance.

Sofiya Ilcheva Sekulova’s dissertation is a comprehensive, logically structured, and scientifically substantiated study dedicated to the exploration of fundamental psychological processes in the organizational context. The work is grounded on a solid academic foundation and spans 243 pages, incorporating 251 bibliographic sources, the majority of which (229) are international publications. This evidences her engagement with up-to-date international literature and current research activity in the field of occupational and organizational psychology.

The structure of the dissertation adheres to the logic of scientific inquiry – it includes an introduction, three main chapters, discussion, conclusions, limitations, a final conclusion, stated contributions, a list of the author’s publications, and references. Its construction meets the standards of academic integrity and reflects a clearly traceable research trajectory. Each chapter serves a distinct function in the development of the subject: the first chapter is devoted to the theoretical framing and analysis of core constructs – organizational culture, motivation, conflict, attachment, and alienation; the second chapter outlines the research design, including objectives, hypotheses, and methodologies; the third chapter presents the results of the empirical study with an in-depth statistical interpretation and discussion.

The dissertation is characterized by a high degree of analytical depth and visual representation of the results – including 31 tables and 10 figures that enhance clarity and traceability of the empirical dependencies. This reflects a serious approach to the quantitative interpretation of psychological processes and provides grounds for objective conclusions.

The significance of the dissertation stems from both its interdisciplinary nature – combining organizational psychology, social psychology, and labor law – and its high practical relevance for human resource management amid contemporary organizational challenges. The distinction between market-type and hierarchical organizations, and the examination of the effects of organizational culture on key psychological constructs such as motivation, attachment, conflict, and alienation, reveals important interdependencies relevant to effective personnel management and organizational change.

The chosen topic is especially timely, as issues related to organizational culture and psychological climate are increasingly central in both theoretical discourse and the practice of modern management.

II. Scientific significance of the developed and investigated problem

Sofiya Ilcheva Sekulova's dissertation addresses a highly relevant and theoretically grounded problem in contemporary organizational psychology—the interplay between organizational culture and key psychological phenomena such as motivation, attachment, conflict, and alienation. In today's socio-economic context—marked by high instability, transformations in labor relations, and accelerated digitalization—the need to understand the psychological dynamics within different types of organizations is becoming increasingly significant, both academically and practically.

The scientific value of this dissertation emerges along several key dimensions. First, the work aligns with current paradigmatic shifts in occupational psychology, which move away from mechanistic productivity models toward holistic, systems-based approaches that account for the relationship between organizational culture and employees' subjective well-being. The study employs an integrative model combining constructs from social psychology (e.g., attachment, alienation), psychological contract theory, and organizational behavior perspectives, thereby enriching theoretical discourse through the establishment of new empirical relationships.

Second, the dissertation fills a critical gap in Bulgarian research literature by offering comparative data on organizational cultures across two fundamentally different institutional types—market-oriented and hierarchical. The applied Competing Values Framework, internationally validated, is rarely used with such analytical depth in the national context, making the study especially valuable for the development of indigenous organizational psychology.

A particularly noteworthy contribution is the incorporation of interrelations among conflict, motivation, and attachment—constructs that are seldom examined jointly, despite their documented systemic interdependence in the literature. The dissertation not only offers a descriptive analysis of these dynamics but also employs regression models to infer causal mechanisms, thereby increasing the explanatory power and empirical credibility of the findings and aligning them with international standards for empirical validity.

Beyond its theoretical robustness, the topic carries clear applied significance—particularly in light of ongoing organizational transformations, reforms in the public sector, and the need for sustainable human capital management. The findings related to how organizational culture impacts employee motivation and attachment are especially relevant for strategic human resource management, burnout prevention, and the enhancement of organizational engagement.

III. Highlights of the dissertation, scientific interpretation of the author .

The dissertation stands out with its rich and substantive core, in which theoretical analysis and empirical investigation are carefully interwoven. The central focus of the work lies in exploring the relationships among four key variables—conflict, motivation, attachment, and alienation—within the context of two diametrically opposed types of organizational culture: market-oriented and hierarchical.

One of the particularly valuable aspects of the author's scientific interpretation is the treatment of organizational culture not merely as an objective social construct but as a subjectively experienced, psychologically mediated factor that shapes individual attitudes, identification, sense of meaning in work, and motivation. Within this framework, Sekulova adopts the Competing Values Framework by Cameron and Quinn (1999) as an analytical lens through which organizational culture typologies are examined at the level of personal experience. This interpretative approach reflects a deep understanding of cultural-psychological processes and redirects the focus from structural parameters to the dynamic nature of organizational behavior.

A significant emphasis is placed on the interaction between motivation and work alienation, the latter being explored through the conceptual frameworks of the psychological contract (Rousseau, 1995) and organizational citizenship behavior (Organ, 1990). The author highlights that alienation is often manifested not merely through behavioral withdrawal, but as a symptom of a disrupted relational bond between the individual and the organizational system. This allows Sekulova to interpret alienation not as a fixed personality trait, but as an organization-induced reaction, wherein experienced imbalances lead to diminished emotional engagement and weakened identification with the organization's values.

The author's interpretation of conflict also transcends the traditional view of conflict as inherently destructive. In line with integrative conflict theory (Rahim, 1985; Tjosvold, 1998), conflict is presented as a potential source of innovation and an indicator of value tensions within the cultural matrix of the organization. This perspective enables Sekulova to analyze not only the presence of conflict but also how organizational culture moderates its expression and how different cultural types perceive and channel dissent.

Moreover, the author demonstrates a nuanced understanding of the dynamic between length of professional experience and employees' psychological experiences. She argues, based on regression analysis, that employees with longer tenure tend to show higher levels of organizational identification and engagement, whereas newly hired individuals are more vulnerable to feelings of marginalization or insecurity. This finding reinforces the critical role of

organizational socialization as a mediating process between cultural values and individual adaptation.

Overall, the dissertation reflects a mature and conceptually integrated interpretation of the psychological dimensions of organizational life, revealing the author's capacity to synthesize theoretical models with real-world implications in a meaningful and analytically rigorous manner.

IV. Research design and results of the psychological study

The research design of Sofiya Ilcheva Sekulova's dissertation is conceptually clear, methodologically well-grounded, and statistically sound. It fully meets the criteria for empirical research in the field of occupational and organizational psychology and is structured to ensure both the testability of hypotheses and the objectivity of conclusions. The study adopts a cross-sectional, correlational, and comparative design, employing a quantitative approach to examine the relationships between organizational culture and psychological variables such as motivation, attachment, conflict, and alienation.

The object and subject of the research are employees from market-oriented organizations (represented by the state-owned company "El Bi Bulgarikum" EAD) and hierarchical organizations (including the National STEM Center under the Ministry of Education, the Bulgarian Academy of Sciences, and the Directorate General for Court Security under the Ministry of Justice). The sample consists of 102 individuals aged between 18 and 68 (mean age = 35), selected through purposive sampling, using a structured interview to assess perceived organizational culture. This approach enables not only a nominal classification but also an empirical categorization based on employees' subjective perceptions of cultural types.

The following psychological instruments were used:

1. A structured interview based on the Competing Values Framework (OCAI) to assess perceptions of organizational culture;
2. A method for assessing long-term motivation in individual behavior (Radoslavova & Velichkov, 2005);
3. A scale measuring organizational attachment, including subscales for personal importance, identification, emotional involvement, positive exchange, and dedication;
4. A scale measuring work alienation;
5. Statistical analysis tools including t-tests, correlation analysis, linear regression, internal consistency analysis (Cronbach's alpha), and descriptive statistics.

The main results of the study are presented in a logical sequence and interpreted in substantial detail:

- **Gender variable:** Men reported higher levels of work alienation compared to women, although this difference did not reach clinical significance. No significant gender differences were found in motivation, conflict, or attachment.
- **Length of service:** Employees with longer tenure (8–45 years) demonstrated higher levels of organizational identification, engagement, and overall attachment, as well as a stronger sense of reciprocity in their work relationships. They also reported higher perceived conflict, which the author interprets as a manifestation of defending established cultural norms and an attempt to preserve traditional order.
- **Organizational type:** Employees in the market-type organization (El Bi Bulgarikum) exhibited higher levels of attachment across all measured components compared to those in hierarchical institutions (Ministry of Education, BAS, Court Security Directorate). Interestingly, both groups reported high levels of perceived conflict, with slightly more intense conflict perception among employees in the market-oriented structure.
- **Correlational relationships:** The study found a moderate negative correlation between long-term motivation and work alienation ($r = -0.310$; $p < 0.01$), and between alienation and attachment ($r = -0.449$). Conflict showed positive correlations with alienation ($r = 0.300$) and with personal importance ($r = 0.278$), suggesting a complex dynamic in which conflict may simultaneously enhance the sense of personal significance and trigger psychological distancing.
- **Regression analysis:** Several regression models were conducted, explaining between 13% and 39% of the variance in the dependent variables. The most significant models revealed that:
 - ✓ Long-term motivation and alienation predict levels of attachment;
 - ✓ Conflict and alienation predict decreases in emotional engagement;
 - ✓ Alienation alone significantly predicts levels of dedication.

V. Scientific and Applied Contributions of the Doctoral Dissertation

I fully align myself with the scientific and applied contributions identified by the author in this dissertation, and I underscore their validity and relevance both for the advancement of occupational and organizational psychology and for the practical aspects of human resource management across diverse organizational contexts.

First and foremost, the theoretical contribution of the dissertation is indisputable. The author conducts a thorough and systematic analysis of contemporary approaches to the construct of “organizational culture,” not only outlining the classical typologies, but also linking them to empirically measurable parameters that allow for their validation within the real-world Bulgarian organizational environment. The conceptual clarity with which the cultural landscape is distinguished between market-oriented and hierarchical organizations provides a robust foundation for subsequent analytical operations and constitutes a substantial contribution to the field of organizational diagnostics.

Secondly, a highly significant scientific and empirical contribution lies in the identification of dominant values and types of organizational culture across specific institutions of both market and hierarchical orientation. This is among the few Bulgarian studies that applies the Competing Values Framework (OCAI) not only as a conceptual model but as a comparative tool to examine cultural profiles of organizations operating under different systemic conditions. This comparative analysis within the national institutional context is unique in both its design and execution.

Third, the dissertation makes a meaningful contribution by analyzing the functions and effects of organizational culture at the individual level, particularly its impact on key psychological constructs such as motivation, emotional engagement, identification, and the perceived meaningfulness of work. Sekulova skillfully integrates the concepts of the psychological contract and perceived organizational justice, demonstrating that culture is not merely a background factor but a determinant of subjective experience and behavioral responses in the workplace.

The fourth contribution—empirically validated influence of the cultural context in the market-oriented organization “El Bi Bulgarikum” on a range of psychological constructs—deserves particular emphasis. For the first time in Bulgarian organizational psychology, such a complex analysis has been applied to the interrelations between motivation, conflict, attachment (including its subcomponents: personal importance, emotional involvement, identification, dedication, and positive exchange), and alienation. This contribution has significant applied value, as it provides a foundation for developing effective strategies for organizational development, managing cultural change, and implementing personnel retention interventions.

Equally important is the fifth contribution, which involves the study of the relationships between conflict, motivation, attachment, and alienation, and the identification of key predictors that influence employee engagement and organizational belonging. Through regression modeling, the author demonstrates that conflict and alienation can predict the level of

organizational attachment, thereby delineating potential focal points for reducing turnover, preventing burnout, and fostering a positive organizational culture.

Additionally, based on the presented material, the practical potential of the methodological tools employed by the author should be acknowledged. The use of a structured interview for cultural diagnostics, along with validated scales for motivation, attachment, and alienation, can be directly employed by practicing organizational psychologists, HR professionals, and consultants in the development of internal monitoring systems, onboarding programs, and organizational training initiatives.

VI. Opinion and recommendations

This doctoral dissertation by Sofiya Ilcheva Sekulova impresses with its high level of theoretical rigor, scientific coherence, and empirical precision. The topic is both timely and strategically important in the context of contemporary developments in organizational environments—nationally and internationally. Particularly noteworthy is the integrative approach the author employs to examine organizational culture across different types of institutional structures, along with its psychological manifestations—namely its influence on motivation, attachment, conflict, and the experience of alienation.

The dissertation meets the essential criteria for originality, relevance, and interdisciplinarity. The doctoral candidate demonstrates in-depth knowledge of both classical and contemporary academic literature, as well as the ability to formulate, test, and interpret scientific hypotheses within a real-world research setting. Sofiya skillfully transitions from conceptual frameworks to applied analysis, constructing a research model that synthesizes insights from the humanities, social psychology, and management sciences.

In light of the above, a primary recommendation for the author is to proceed with the publication of this dissertation in the form of a scholarly monograph. There is a clear and pressing need for this type of literature—especially in the Bulgarian context—where analyses combining organizational psychology, managerial approaches, and cultural diagnostics remain rare, and theoretical discussions are often not accompanied by empirical evidence. A published monograph would serve as a valuable resource for university courses in organizational behavior, occupational psychology, and human resource management.

Given her legal expertise and professional experience in public administration, another strongly recommended direction for the future application of this research is the development of policy proposals and even legislative amendments (ZID) aimed at promoting organizational culture within both public and private sector institutions. The empirical data presented in the

dissertation provide a solid scientific foundation for formulating strategic recommendations in the following areas:

- Establishment of **national standards for organizational culture** across public administration and state-owned enterprises;
- Development of **binding indicators for cultural diagnostics**, to be integrated into internal audits and external performance evaluations;
- Proposals for amendments to the **Civil Servants Act** or the **Employment Promotion Act**, introducing initiatives for organizational cultural sensitivity—such as mandatory periodic evaluations of organizational climate and transparency requirements for internal communication;
- Recommendations for the creation of **training modules for managers and leaders**, focused on cultivating a motivating and supportive organizational culture as a core element of strategic human capital management.

VII. Conclusion

I hereby express my unequivocally positive opinion regarding the doctoral dissertation of Sofiya Ilcheva Sekulova. The dissertation demonstrates high scientific value, methodological precision, and analytical depth, successfully integrating theoretical insights with practical solutions.

I confidently recommend to the esteemed committee that Sofiya Ilcheva Sekulova be awarded the educational and scientific degree of Doctor.

17th May 2024

Member of the scientific jury :

/ assoc. prof. Manol Manolov, DSc /