

prof. dr hab. Aleksander Panasiuk
Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Przedsiębiorczości
Katedra Zarządzania w Turystyce i Sporcie

Kraków, 27 czerwca 2022 r.

**Ponowna recenzja rozprawy doktorskiej Pani mgr Joanny Kalejty,
nt. *Style przewodzenia a skuteczność realizacji celów turystycznych organizacji
pozarządowych*, napisanej pod kierunkiem
promotora Pani prof. PB. dr hab. Elżbiety Szymańskiej
oraz promotora pomocniczego Pana dr Krzysztofa Stepaniuka**

Wprowadzenie

Podstawą recenzji jest pismo z dnia 13 maja 2022 roku Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej - Pani Prof. PB dr hab. inż. Katarzyny Halickiej w którym powołana została uchwała 1/5/2022 z dnia 11 maja 2022 roku Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Białostockiej o skierowaniu rozprawy do ponownej recenzji.

Pierwsza recenzja została przedstawiona Radzie Dyscypliny w dniu 24 stycznia 2022 roku i kończyła się pozytywną konkluzją. W związku z tym podczas przygotowania ponownej recenzji odniesiono się przede do zakresu uwag sformułowanych podczas opracowania pierwszej recenzji oraz wskazano na ewentualnie inne szczegółowe kwestie, które są efektem korekty rozprawy.

Dla przeprowadzenia oceny pracy wykorzystano kolejno kryteria, obejmujące jednocześnie następujące części recenzji:

- uwagi ogólne,
- ocenę założeń badawczych,
- ocenę struktury rozprawy,
- uwagi merytoryczne,
- uwagi szczegółowe,
- uwagi formalne,
- uwagi końcowe.

Uwagi ogólne

Nowa wersja recenzowanej rozprawy zawiera się w 312 stronach standardowego maszynopisu, czyli o 22 strony więcej. Do przygotowania rozprawy wykorzystano łącznie 578 źródeł (+24), w tym przede wszystkim źródła naukowe oraz serwisy internetowe i inne źródła. Znacząca część źródeł naukowych to publikacje anglojęzyczne. Autorka wykorzystowała także jedną własną publikację naukową. Treść pracy wzbogaca 31 rysunków (+4) oraz 43 tabele (+6). Ponadto do pracy dołączono 4 załączniki, z czego 3 prezentują wzory instrumentów badawczych, tj. 2 kwestionariusze ankietowe oraz pytania do wywiadu standaryzowanego.

Podjęty temat jest interesujący zarówno pod względem teoretycznym jak i badawczym, a także aktualny w wymiarze teorio-poznawczym. Problematyka rozprawy posiada także walory utylitarne. Działalność turystycznych organizacji pozarządowych stanowi w Polsce przedmiot dyskusji zarówno na gruncie naukowym jak i praktycznym już od ponad 20 lat, kiedy rozpoczął się kształtować aktualny system struktury podmiotów polityki turystycznej. Wiąże się przede wszystkim z koncepcją trójszczeblowego systemu funkcjonowania organizacji POT-ROT-LOT. Kwestie te są istotne z punktu widzenia uczestnictwa Polski w strukturach Unii Europejskiej oraz możliwości korzystania ze środków finansowych na cele rozwoju gospodarki turystycznej, zarówno przez podmioty publiczne jak i komercyjne. Istotną rolę odgrywają w tym zakresie „turystyczne organizacje pozarządowe”.

Podejmując wybór tematu pracy, należy także odnieść się do samego sformułowania tytułu, który *de facto* jest sam w sobie hipotezą główną rozprawy, chociaż w treści rozprawy elementy tytułu zostały zapisane w innej kolejności. Po pierwsze niezbyt precyzyjnie brzmi określenie „skuteczność realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych”. I bez zapoznania się z tekstem pracy jednoznacznie nie wiadomo, czy praca dotyczy „skuteczności realizacji celów turystycznych” realizowanych przez różne organizacje pozarządowe, czy celów, które realizują „turystyczne organizacje pozarządowe”. Po drugie niezbyt „szczęśliwie” brzmi określenie „style przewodzenia”, które jest także stosowane w treści pracy. Uważam, że o wiele lepiej i precyzyjniej naukowo brzmiałoby określenie „style przywództwa”.

Zagadnienia przywództwa w „turystycznych organizacjach pozarządowych” rozpatrywać można w dwóch ujęciach. W pierwszym, dosyć szeroko podejmowanym w literaturze przedmiotu, dotyczącym roli organizacji pozarządowych w systemie funkcjonowania regionalnej i lokalnej gospodarki turystycznej jako przewodcy wobec pozostałych podmiotów. W drugim, obejmującym wewnętrzne aspekty funkcjonowania „turystycznej organizacji pozarządowej”, poprzez określenie miejsca i roli przewodcy w jej

działalności. Ten drugi aspekt wewnętrzny, dotyczący „turystycznych organizacji pozarządowych”, tak jak każdej innej organizacji, podejmuje poddana ocenie rozprawa.

Zgodnie z tematem oraz założeniami badawczymi rozprawy podjęte w rozprawie badania dotyczą organizacji pozarządowych funkcjonujących w obszarze rynku turystycznego. Są to formalnie podmioty samorządu gospodarczego, tj. ogólnokrajowe, regionalne i lokalne izby turystyczne, funkcjonujące z reguły jako stowarzyszenia, np. PIT, IGHP, PFTW „GG” oraz podmioty zajmujące się oddziaływaniem na wielkość i strukturę ruchu turystycznego (np. PTTK). Przeprowadzone badania obejmują także regionalne organizacje turystyczne, które trudno uznać za organizacje pozarządowe, gdyż:

- a) zostały powołane obligatoryjnie, na mocy ustawy,
- b) ich członkami są samorządy wojewódzkie,
- c) działalność finansowana jest ze środków publicznych, głównie ze składki samorządu wojewódzkiego oraz innych środków przeznaczanych na zadania projektowe przez tę jednostkę,
- d) w strukturze władz stowarzyszenia zasiadają przedstawiciele zarządów województw, w tym marszałkowie, v-ce marszałkowie, radni wojewódzcy, urzędnicy urzędów marszałkowskich, a często także dyrektorzy wydziałów odpowiedzialnych za turystykę,
- e) stanowiska prezesów obejmują zazwyczaj v-ce marszałkowie, rzadziej osoby przez nich wskazane.

Regionalne organizacje turystyczne pełnią rolę przywódczy wobec podmiotów regionalnej gospodarki turystycznej. W organizacjach tych rola przywódcy nie powinna być przypisywana dyrektorowi, który zarządza bieżącymi sprawami stowarzyszenia, ale prezesowi lub ewentualnie innej osobie z zarządu, która kreuje współpracę wśród członków organizacji i reprezentuje ją na zewnątrz. Odnosząc się do osoby przywódcy „turystycznej organizacji pozarządowej” należałoby zwrócić uwagę na kwalifikacje tych osób. W analizie należałoby uwzględnić zatem kwestie poziomu i profilu wykształcenia, kwalifikacji zawodowych, doświadczenia w kierowaniu zespołami, doświadczenia w zatrudnieniu w podmiotach turystycznych i/lub organizacjach pozarządowych, dotychczasowej aktywności w organizacjach turystycznych i/lub pozarządowych, stażu pracy, znajomości języków obcych, ewentualnego dorobku naukowego. Kwestie te nie uzyskały należytego miejsca w niniejszej rozprawie.

Przeprowadzone badania ograniczają się wyłącznie do Polski, bez chociażby wycinkowych prób analiz porównawczych dotyczących przywództwa w „turystycznych

organizacjach pozarządowych” na podstawie źródeł wtórnych w innych krajach europejskich, o dłuższych doświadczeniach związanych z funkcjonowaniem tych organizacji.

Wybór tematu rozprawy, przyjęte założenia badawcze oraz metodyka pracy, a także struktura pracy, przeprowadzone badania wraz z prezentacją i oceną wyników, po wnioskowanie i przedstawienie modelowego ujęcia przywództwa w „turystycznej organizacji pozarządowej” uznać można za oryginalną próbę rozwiązania problemu naukowego. Na poziomie założeń opiniowana rozprawa jest kompletnym opracowaniem naukowym.

Na podstawie analizy tekstu rozprawy można stwierdzić, że podjęto samodzielne obszerne studia literaturowe, opracowano metodykę badań oraz przeprowadzono badania empiryczne, a Autorka posiada zadowalającą znajomość problemu badawczego. Przeprowadzając dla potrzeb rozprawy badania, Autorka wykazała się zaangażowaniem przy opracowaniu wyników badań, ich prezentacji i ocenie, co wskazuje także na znajomość warsztatu naukowego. Pewną zaletą rozprawy jest wyodrębnienie części postulatycznej (rozdział 6), co wskazuje na realizację nie tylko deskryptywnej funkcji nauki, ale także próby podjęcia rozważań normatywnych.

Ocena założeń badawczych

We *Wstępie* przedstawiono wprowadzenie do tematyki pracy, oraz zaprezentowano syntetycznie założenia badawcze rozprawy. Aspekty metodyczne zostały wyodrębnione i szczegółowo przedstawione w rozdziale 3 rozprawy.

Na wstępie postawiono 5 pytań badawczych, które właściwie tworzą koncepcję badawczą. Następnie sformułowano cel główny, który po wprowadzonych zmianach oddaje prawidłowo ideę rozprawy naukowej, wskazując na elementy twórcze/modelowe. Obok celu głównego określono siedem celów szczegółowych, których ocena jest dosyć zróżnicowana. Pierwsze dwa cele szczegółowe mają charakter zbyt ogólny, nie obejmują bezpośrednio tematyki rozprawy. Cele 3, 4, 5 sformułowano właściwie, a ponadto w C4 wskazano na „style przywództwa”, a nie „style przewodzenia”. Wydaje się, że cele 6 i 7 mogłyby współtworzyć zapis celu głównego. Kolejnym założeniem badawczym są hipotezy. Hipoteza główna jest pochodną tematu oraz celu głównego i została przeformułowana w stosunku do pierwotnej wersji. Przy czym należy zauważyć, że dokonano pewnej zmiany podejścia, formułując problem w odniesieniu do pojedynczej „turystycznej organizacji pozarządowej”.

Hipotezy szczegółowe budzą nadal istotne wątpliwości, gdyż nie ma możliwości ich jednoznacznego potwierdzenia lub zanegowania w formule jakiej zostały przedstawione. „Perspektywa realizacji poszczególnych kategorii celów jej funkcjonowania” nie jest bowiem obiektywną przesłanką, która stanowić może zmienną objaśniającą lub objaśnianą. Wątpliwa jest także możliwość skonkretyzowanego odniesienia się do kwestii stylu „dominującego” i „nieefektywnego”.

Techniki i metody badawcze zostały szerzej przedstawione w rozdziale 3 rozprawy. We *Wstępie* przedstawiono tylko elementarne informacje, w dalszym ciągu nie rozdzielając czym są techniki, a czym metody badawcze. We *Wstępie* nie uzupełniono także informacji dotyczących okresu badawczego oraz nie dokonano w nim charakterystyki wykorzystanych źródeł.

Ocena struktury rozprawy

W rozprawie wyodrębniono *Wstęp*, sześć rozdziałów oraz *Wnioski i rekomendacje*. Praca posiada nieco zakłócony układ analityczny, ale jej struktura odpowiada koncepcji rozprawy doktorskiej. Po wprowadzonych zmianach w strukturze pracy, kolejne rozdziały dotyczą odpowiednio tematyki teoretycznej z elementami empirycznymi (rozdziały 1 i 2), metodycznej (rozdział 3), empirycznej (rozdział 4 i 5) oraz postulatywnej (rozdział 6). W tym miejscu należy stwierdzić, że wykorzystano uwagę sformułowaną w pierwszej recenzji, dokonując zmiany kolejności dwóch ostatnich rozdziałów rozprawy. Rozdział 5 dotyczący dobrych praktyk/studiów przypadków stanowi obecnie empiryczną część pracy, która potencjalnie przyczyna do opracowania części postulatywnej/modelowej w obecnym rozdziale 6.

Podział zagadnień na poszczególne rozdziały budzi pewne zastrzeżenia, chociaż generalnie przedstawione treści stanowią logiczną konwencję, podporządkowaną tematowi rozprawy i założeniom badawczym, przedstawionych we *Wstępie* oraz stanowiących treść rozdziału 3. Istotną uwagę należy sformułować co do objętości poszczególnych rozdziałów, która jest bardzo zróżnicowana i poprzez wprowadzone zmiany jeszcze bardziej zróżnicowała ich objętość, która wynosi odpowiednio: 1 rozdział – 88 stron, 2 – 58 stron, 3 – 32 strony, 4 prezentujący wyniki badań to tylko – 26 stron, 5 z dobrymi praktykami – 34 strony, 6 modelowy – tylko 5. Takie zróżnicowanie objętości poszczególnych rozdziałów, jeszcze większe niż w pierwotnej wersji rozprawy, od 5 do 88 stron, w tym przypadku rażąco sygnalizuje nieporównywalną rangę wyodrębnionych w strukturze rozprawy problemów.

Uwagi szczegółowe do struktury rozprawy:

- a) podrozdziały 1.4. i 1.5. nie wynikają bezpośrednio z tytułu rozdziału 1, wydaje się, że znacznie lepszym miejscem dla tego podrozdziału byłoby koniec rozdziału 2, w którym zostały przedstawione podstawy funkcjonowania organizacji pozarządowych,
- b) tytuły rozdziału trzeciego oraz podrozdziałów 3.1. i 3.2. , mogłyby znaleźć się w wielu innych pracach naukowych, dotyczących zupełnie innych dziedzin, dyscyplin i przedmiotów badań; jest to co prawda coraz powszechniej stosowana praktyka, która niestety przesłania konkrety problem badawczy.

Bardziej istotną kwestią jest jednak to czego brakuje w strukturze rozprawy i z czym jej Autorka sobie z różnym powodzeniem starała się poradzić, tj.:

- a) konkretnego podrozdziału dotyczącego teorii skuteczności w naukach ekonomicznych oraz skuteczności zarządzania, aktualny podrozdział 1.5. nie wypełnia tego braku,
- b) rozdziału dotyczącego funkcjonowania gospodarki turystycznej, a zwłaszcza jego podmiotowego układu, w którym powinny być sklasyfikowane oraz szczegółowo omówione „turystyczne organizacje pozarządowe”, ale także geneza, ewolucja i rozwój „turystycznych organizacji pozarządowych” w krajach europejskich i w Polsce.

Treści dotyczące „turystycznych organizacji pozarządowych” były częściowo i bardzo wąsko przywoływane w innych częściach pracy, głównie w rozdziale 2. Nie odpowiada to jednak bezpośrednio potrzebom tej rozprawy.

Mimo zgłoszonych uwag, struktura rozprawy pozwala realizować założone cele badawcze.

Uwagi merytoryczne

W rozdziale pierwszym przedstawiono podstawy teoretyczne dotyczące miejsca zagadnień przywództwa w naukach o zarządzaniu. Do rozważań dołączono także zagadnienia związane ze skutecznością (podrozdział 1.5.), które zostały przedstawione głównie w kontekście problematyki efektywności. Treści zostały przedstawione na podstawie obszernych studiów literaturowych. Dominują źródła z lat 90. XX wieku oraz pierwszej dekady XXI wieku. W znacznym zakresie dokonano poprawy powoływania się na źródła literaturowe, przywołując źródła wymienianych w treści rozprawy nazwisk autorów. W rozdziale tym prowadzona jest dyskusja naukowa dotycząca podstawowych problemów związanych z tematyką rozprawy w obszarze nauk o zarządzaniu. Nie wszystkie jednak zagadnienia wiążą się z potrzebami rozprawy, a należy dodatkowo podkreślić, że jest to bardzo obszerna część pracy. Wywód

teoretyczny często jest podparty wynikami badań prowadzonymi przez innych autorów, dla potrzeb realizacji różnych, niezidentyfikowanych w treści rozprawy celów badawczych, w różnych krajach, w różnych systemach funkcjonowania gospodarki oraz w różnych okresach. Na przykład na s. 23 zaprezentowano wyniki dotyczące czasu pracy dyrektorów sprzed 1973 roku, a na s. 25 przedstawiono wyniki badań postrzegania menadżerów i liderów w Polsce sprzed 16 lat, prezentowanych w serwisie internetowym, do którego dostęp miała Autorka w 2017 roku, na s. 52 przedstawiono natomiast wyniki badań z lat 1991-2007 dotyczących stylów przywództwa w Stanach Zjednoczonych, a na s. 57 wyniki badań istotnych problemów do funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce w latach 2003-2005. W tabeli 3 na stronach 39-40 przedstawiono „wybrane teorie przywództwa”, w jednej z kolumn tabeli powołano się na 14 różnych koncepcji teoretycznych z przedziału czasowego od 1841 roku po lata 90. XX wieku. Pod tabelą wskazano, że jest to opracowanie własne na podstawie dwóch źródeł. Od dysertacji doktorskiej należałoby oczekiwać, że takie badania literatury zostaną przeprowadzone samodzielnie przez Autorkę rozprawy. Na s. 59 wprowadzono zagadnienia dotyczące „turystycznych organizacji pozarządowych”. Kwestie te nie wynikają z tytułu rozdziału i podrozdziału. Przeniesienie części zagadnień z wcześniejszego rozdziału drugiego do pierwszego skomplikowało przejrzystość rozważań. Zmiana koncepcji podrozdziału 1.4. poprawiła nieco jego poziom merytoryczny oraz zgodność zawartości z tytułem, ale jak już zaznaczono nie mieści się bezpośrednio w koncepcji tytułu całego rozdziału. Rozważania tej części są aktualnie bardziej skoncentrowane na temacie wynikającym z tytułu podrozdziału. Wprowadzone nowe treści w podrozdziale 1.5. mimo, że także nie są powiązane bezpośrednio z tytułem rozdziału, porządkują zagadnienia skuteczności w relacji z innymi pojęciami jak efektywność i sprawność. Jest to stosunkowo obszerna część, prezentująca wiele zagadnień, które nie mają bezpośredniego związku z prowadzonymi badaniami. Podsumowując należy stwierdzić, że generalnie ujmując zakres przedstawionych zagadnień teoretycznych w tym rozdziale z próbami ilustracji empirycznej wybranych kwestii wprowadza w dalszą problematykę rozprawy.

Rozdział drugi prezentuje zagadnienia funkcjonowania organizacji pozarządowych, chociaż wiele zagadnień związanych z tą problematyką było podejmowanych w rozdziale pierwszym. Mimo, że nie wynika to z tytułu rozdziału, w treści tego rozdziału znajdują się także wybrane zagadnienia dotyczące funkcjonowania „turystycznych organizacji pozarządowych” oraz wybrane zagadnienia organizacyjne i prawne dotyczące funkcjonowania gospodarki turystycznej. Istota i zakres funkcjonowania organizacji pozarządowych nie jest jednolicie rozumiana, a dokonane zamiany w treści rozdziału skomplikowały rozróżnienie czym są a

czym nie są te organizacje. Przykładowo z jednej strony: „Autorka uznaje za najwłaściwszą definicję zapisaną w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie”, traktując je jako jednostki typu *non profit* (s. 105), aby na s. 121 stwierdzić, że: „z punktu widzenia rozprawy doktorskiej, w której podejmowana jest tematyka i badania dotyczące organizacji pozarządowych działających w branży turystycznej, istotne znaczenie ma ustawa z dnia 24 listopada 2017 r. o imprezach turystycznych...”, który to akt prawny dotyczy funkcjonowania wyłącznie sektora komercyjnego rynku turystycznego, a jego celem jest przede wszystkim ochrona konsumentów. Takich nie w pełni trafionych prezentacji poglądów w tym rozdziale jest więcej. Na rysunku 11 (s. 106) zaznaczono dwukrotnie podmioty będące „organizacjami na pograniczu”. Na tym etapie można było rozważyć, czy badane regionalne organizacje turystyczne są takimi podmiotami, co oznaczałoby jednak konieczność zmiany koncepcji rozprawy. Znacznemu rozwinięciu został poddany podrozdział 2.2. przedstawiający łącznie rys historyczny funkcjonowania organizacji pozarządowych na świecie oraz w Polsce. Bardzo syntetycznie potraktowano osiągnięcia światowe, a w odniesieniu do Polski rozważania zostały przedłużone od wcześniejszych realiów lat 70. i 80. XX wieku po inicjatywy wykraczające nawet poza okres badawczy, tj. z 2022 roku. W tym rozdziale przywoływane są także wyniki badań wtórnych z różnych okresów, niezgodnych z zakresem prowadzonych badań empirycznych. Wyniki badań empirycznych opartych na materiale wtórnym dotyczących funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce, które są prezentowane na rysunkach i tabelach pochodzą z lat: 1992-2016, 2008-2016, 2010-2016, 2010-2018 oraz statycznie tylko z 2018 roku. W podrozdziale 2.3. przedstawiono zagadnienia zarządzania organizacjami pozarządowymi. Tekst nie jest w pełni podporządkowany tytułowi, rozważania nie są w pełni przemyślane. W tej części pracy ujawnia się bezpośrednio problem wynikający z braku uwzględnienia w strukturze rozprawy zagadnień dotyczących „turystycznych organizacji pozarządowych”. Na s. 134 po prezentacji zagadnień ogólnych, stwierdzono, że „z powyższego przeglądu literatury światowej i polskiej (...) nadal widoczne są braki w badaniach dotyczących skuteczności przewodzenia w turystycznych organizacjach pozarządowych”. Tyle tylko, że w „powyższym przeglądzie” w żaden sposób nie podejmowano tych zagadnień. Na s. 138 wskazano na „wstępne badania” dotyczące PTTK, prowadzone przez Autorkę pracy i Promotora, publikowane w 2017 roku. Wydaje się, że jest to integralna część badań prezentowanych w recenzowanej pracy, gdyż jak wynika z przypisów, niniejsza rozprawa powstawała już w 2017 roku. Podrozdział 2.4. rozpoczynający się na dole s. 138 (ze względu na usterkę edycyjną, trudno zauważyć jego początek) zarysowuje zagadnienia teoretyczne jak i w znacznej mierze empiryczne, na przykładzie Polski, dotyczące roli

organizacji pozarządowych w gospodarce. Wydaje się jednak, że zakres przedstawionych informacji, głównie empirycznych, ma bardzo niewielki związek z tematyką pracy.

W rozdziale trzecim przedstawiono założenia metodyczne badań empirycznych. Tekst stanowi połączenie w znacznej mierze zagadnień ogólnych z teorii metodologii nauk oraz w odniesieniu do nauk o zarządzaniu i jakości oraz w znacznie mniejszym zakresie o zastosowanych metodach w opiniowanej rozprawie. Uzasadnienie dla zakresu wykorzystanych metod w rozprawie jest tylko zarysowane. Uznać jednak można, że dobór metod jest właściwy i pozytywnie zróżnicowany. Na stronie 162 znalazła się informacja, że badania przeprowadzono w latach 2017-2020. Tyle tylko, że nie wiadomo, czy to jest właściwy okres badawczy, który w prezentowanych wynikach badań deklaruje Autorka, czy informacja ta oznacza, że informacje zbierane dla potrzeb rozprawy były w sygnalizowanych latach. Na szczególną uwagę zasługuje tabela 25 (s. 170-172), systematyzująca etapy prowadzenia badań, którym przyporządkowano cele szczegółowe oraz metody ich realizacji. W tabeli 27 (s. 177) przedstawiono skonkretyzowane informacje dotyczące procesu badań empirycznych, a zwłaszcza podmiotów i osób reprezentujących te podmioty w procesie badawczym. Na tej podstawie można stwierdzić, że kwestie te zostały poddane uporządkowaniu w stosunku do pierwotnej wersji rozprawy. W podrozdziale 3.3. dokonano charakterystyki podmiotów traktowanych w rozprawie jako „turystyczne organizacje pozarządowe”. Przedstawiono podstawowe informacje na temat sektora turystycznego w Polsce oraz wybrane dane wskazujące na jego miejsce w ogólnej strukturze gospodarki narodowej. Znajdują się tu także informacje prezentujące podmioty, które tworzą „turystyczne organizacje pozarządowe”. Przywołano także definicję tych organizacji na podstawie Polskiej Organizacji Turystycznej (s. 185-186), z którą niestety trudno się zgodzić, mając na uwadze zwłaszcza kwestię niezależności od rządu. Jako argumentem przemawiający za takim rozumieniem, posłużono się wyłącznie autorytetem Promotora rozprawy (s. 186), bez podawania źródła literaturowego. Samorząd terytorialny należy do grupy podmiotów finansów publicznych, jego działania są finansowane ze środków budżetowych i trudno uznać, że nie jest zależny od rządu. Świadczą o tym chociażby realizowane zadania rządowe zlecone jednostkom samorządowym i środki, które na ten cel są przekazywane. Ponadto regionalne organizacje turystyczne powstały w Polsce obligatoryjnie na mocy ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej. Tabela 29 (s. 186) przy wymienianiu członków regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych pomija podmioty wspomagające funkcjonowanie gospodarki turystycznej (np. uczelnie, szkoły) oraz niewłaściwie porządkuje miejsce „przedsiębiorstw o charakterze regionalnym”, nie w pełni prawidłowo odnosi się także do struktury jednostek samorządu terytorialnego, tj. gmina i

powiat, przy czym należy zauważyć, że miasto może zarówno realizować funkcje gminy i powiatu (rozdzielnie lub łącznie). W tym podrozdziale prezentowane dane empiryczne obejmują ograniczony okres badawczy (2018 i 2018-2019).

Rozdział czwarty w którym wyodrębniono trzy podrozdziały, stanowi prezentację wyników badań empirycznych. Dokonano pewnej korekty tytułów podrozdziałów. Przy czym tytuły podrozdziałów 4.2. i 4.3., które należy uznać jako najistotniejsze dla całości badań, nie brzmią zbyt precyzyjnie: >Perspektywa przywódców/członków „turystycznych organizacji pozarządowych”<. Jak rozumieć tę perspektywę? Perspektywa czego? W tabeli 32 (s. 192-193) znalazły się informacje na temat przejmowanych misji przez wybrane organizacje będące podmiotami samorządu gospodarczego oraz podmiotami realizującymi funkcje na rzecz propagowania turystyki i wybranych jej form. Takie ujęcie problemu bezpośrednio odpowiada problemom analitycznym tej rozprawy. Trudno jednak się domyślić dlaczego akurat wybrano te organizacje, gdyż dalsze badania ich nie dotyczą. Tabela 33 (s. 197) prezentuje wybrane cele statutowe „turystycznych NGO” na podstawie badań autorskich. Trudno się zgodzić, że są to cele. Jeśli organizacje miałyby powstawać tylko dla tego aby „reprezentować członków organizacji”, „integrować członków organizacji” czy „wspierać inicjatywy swoich członków” wówczas zabrakłoby możliwości realizacji konkretnych zadań, związanych np. z misją. Sklasyfikowanych 18 „celów” należałoby uporządkować i sklasyfikować według problemów, zadań i nadać im rangę. W tej tabeli pojawia się hasło „organizacja imprez turystycznych”, co oznaczałoby, że „turystyczne NGO” są touroperatorami. W 4.2. przedstawiono wyniki badań ankietowych 53 przywódców „turystycznych organizacji pozarządowych” dotyczące ich opinii na temat cech jakie powinni posiadać przywódcy, ról przywódcy w organizacji, stylów przywództwa w różnych ujęciach. Przedstawiono tu wątki dotyczące skuteczności przywództwa w analizowanych organizacjach, ale wyłącznie w aspekcie opinii ankietowanych, będącymi często autoopiniami. Należy podkreślić, że przeprowadzone badania nie dają odpowiedzi na pytanie jakie cechy przywódcy i style przywództwa kształtują skuteczność funkcjonowania „turystycznych organizacji pozarządowych”, tylko jak te cechy i style w opinii uczestników badań wpływają na skuteczność. Uwaga ta dotyczy wyników badań zawartych na rys. 17-18. Rysunki 19-21 mimo deklaracji w tytule kwestii skuteczności, tego zagadnienia nie prezentują. Podrozdział 4.3. przedstawia natomiast wyniki badań ankietowych prowadzonych wśród członków organizacji, którzy także prezentowali tylko swoje opinie na temat relacji cechy przywódcy a skuteczność organizacji (rys. 22 i 23) oraz roli przywódcy w kształtowaniu skuteczności (rys. 24-26). Zarówno badania w 4.2. jak i 4.3. nie prezentują żadnych wyników badań dotyczących „skuteczności realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych”,

tylko opinie na temat cech, które z nich pozwalają bardziej lub mniej wpływać na skuteczność (zastosowano skalę: zdecydowanie skuteczne, raczej skuteczne, raczej nieskuteczne, zdecydowanie nieskuteczne, nie mam zdania). Tabela 34 zamieszczona na stronach 210-211 zestawia wskaźniki realizacji celów „organizacji pozarządowych w turystyce” w opinii przywódców i członków. Przedstawiono tu także kontekst stylu przywództwa. Jest to wartościowy wynik pracy, który nadal dotyczy tylko opinii. Kategorie odpowiedzi przedstawione w tej tabeli nadal budzą jednak pewne zastrzeżenia: (1) organizacja imprez turystycznych – turystyczne NGO to nie touroperator, (2) prowadzenie działalności reklamowej – turystyczne NGO nie są podmiotami rynku reklamy. W tabeli 29 (s. 195-196) zatytułowanej: „Skuteczność realizacji celów według opinii...”, brak jakichkolwiek informacji o skuteczności. Rozdział o wynikach badań jednoznacznie wskazuje, że podjętą problematykę jest trudno analizować. Brakuje rzeczywistych miar skuteczności funkcjonowania organizacji, opinia przewodców i członków organizacji jest tylko pewną ilustracją, czego należałoby oczekiwać od przewodców aby można było skutecznie zarządzać „turystyczną organizacją pozarządową”.

Rozdział piąty prezentuje dobre praktyki i/lub studia przypadków w zakresie przywództwa w „organizacjach pozarządowych w turystyce”. Trudno zgodzić się, że w treści rozdziału dokonuje się próby oceny skutecznego przywództwa. Do prezentacji problemów wybrano trzy regionalne organizacje turystyczne, które nie spełniają warunków aby uznać je jako organizacje pozarządowe, a za przywódców uznano dyrektorów biur tych organizacji. W tabeli 37 (s. 218) należy zauważyć, że organizacje pożytku publicznego, to nie to samo co „turystyczne organizacje pozarządowe” oraz regionalne organizacje turystyczne. Bezpośrednio po tej tabeli przedstawione są informacje o ROT-ach. Informacje przedstawione na dole s. 219 nie są związane z realizacją funkcji turystycznej, nie są nimi bowiem regionalne produkty spożywcze, badania terenowe, melodie taneczne, informacje o instrumentach ludowych, konkursy śpiewacze, inwentaryzacje krajoznawcze(?), imprezy promujące zdrowy styl życia czy pikniki rodzinne, itd. W kolejnych podrozdziałach dokonano charakterystyki działalności wybranych ROT w niejednolitym okresie badawczym lub bez podawania informacji z jakiego okresu pochodzą dane, a także właściwie nie odnoszą się do kwestii przywództwa, a tym bardziej skuteczności. Na s. 241 dokonano klasyfikacji członków jednej z omawianych regionalnych organizacji turystycznych, w skład której wchodzi: „1 samorząd, 12 starostw powiatowych, 43 urzędy miast i gmin...”. Kto jest zatem członkiem samorządowym, i czy powiaty i gminy nie są samorządami? Dokładnie ten sam fragment był umieszczony w pierwotnej wersji rozprawy. W przedstawionej formule całość treści rozdziału piątego nie wiele wnosi do tematyki rozprawy i nie realizuje celów badawczych pracy. Poprzez zmianę swojego

umiejscowienia w strukturze rozprawy, przed rozdziałem postulatywnym, może jednak sugerować, że przegląd dobrych praktyk i/lub studiów przypadków stanowi podstawę do budowy jego koncepcji.

Ostatni szósty rozdział jest próbą prezentacji koncepcji modelowej przywództwa w „turystycznej organizacji pozarządowej” w aspekcie skuteczności realizacji celów statutowych. Jest to pewne osiągnięcie Autorki rozprawy, gdyż stanowi ono prezentację własnych przemyśleń. Jednakże już na wstępie należy wskazać na wątpliwości, gdyż koncepcja wyjściowa rozważań opiera się na rozwiązaniach pochodzących z hiszpańskiego hotelarstwa, czyli podmiotów działających na warunkach komercyjnych. Trudno się dopatrzeć z treści podrozdziału 6.2. na ile zaproponowane modele uwzględniają skuteczność przywództwa: według przewodców (rys. 28, s. 254) i według członków (rys. 29, s. 255) są efektem badań rozdziału 4 i/lub 5. Na obu rysunkach brakuje kwestii związanych ze skutecznością oraz nie zaznaczono także żadnych elementów wskazujących na specyfikę działalności tych organizacji, tj. brak realizacji celów „turystycznych organizacji pozarządowych”. Konsekwencją przedstawionego w podrozdziale 6.2. wyводу jest rys. 30 (s. 256), który niesie za sobą dokładnie takie same ograniczenia jak wyżej przedstawione.

Rozprawę kończą *Wnioski i rekomendacje* (s. 257, a nie jak zaznaczono w *Spisie Treści* rozprawy s. 312), w których wyodrębniono 4 części: ogólną, *Wnioski*, *Rekomendacje* oraz ponownie ogólną (będącą wcześniej odrębną częścią zatytułowaną jako *Zakończenie*). Pierwsza część ogólna informuje o zweryfikowaniu hipotezy głównej rozprawy, wskazując, że „skuteczność stylu przewodzenia” w opinii przywódców oraz członków organizacji wymaga posiadania określonych cech osobowości oraz spełniania ról. Podobna informacja dotyczy hipotez szczegółowych. Wskazano także na informacje dotyczące osiągnięcia założonych celów badawczych rozprawy, które brzmią przekonująco. W tabeli 437 (s. 259-261) przedstawiono przejrzyste zestawienie informacji o realizacji założeń badawczych rozprawy (cel główny, problem badawczy, pytania badawcze, pytania szczegółowe, hipoteza główna, hipotezy szczegółowe) z wynikami badania opinii przywódców oraz członków „turystycznych NGO”. W części *Wnioski* przedstawiono trzy wnioski wynikające z badań, poparte wynikami. Przy czym wnioski 1 i 2 (np. 2 „Dwie perspektywy wizji przywództwa w turystycznych NGO”) nie zostały sformułowane semantycznie tak aby brzmiały jak wniosek. Następnie w *Rekomendacjach* zamieszczono trzy stwierdzenia, które raczej luźno są związane z częścią badawczą i postulatywną rozprawy, a na pewno nie dotyczą stylów przywództwa w aspekcie realizacji celów „turystycznych organizacji pozarządowych”. Przy czym rekomendacja 2 „Udział w szkoleniach”, nie brzmi semantycznie jak rekomendacja. Do rekomendacji

dołączono także informacje o „trudnościach z którymi spotkała się autorka w procesie badawczym” oraz o „dodatkowym rezultacie badań” za który uznano „przeciwdziałanie problemom organizacji”. Na zakończenie tej części rozprawy w drugiej części ogólnej przywoływano wybrane wyniki badań oraz podsumowano ich zakres.

Jak już stwierdzono, zakres przeprowadzonych badań teoretycznych w zakresie studiów literaturowych, a także badań empirycznych, na podstawie zwłaszcza pierwotnych, ale także i wtórnych źródeł zbierania informacji, a także przedstawienie i ocena wyników badań kwalifikuje rozprawę jako opracowanie naukowe. Lektura pracy daje podstawę wskazania na konkretne osiągnięcia badawcze. Na pozytywną oceną zasługują:

- podjęcie interesującego, aktualnego i mało rozpoznanego pod względem teoretycznym i empirycznym tematu rozprawy,
- dokonanie obszernego przeglądu literatury z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości,
- stosowanie metodyki badań empirycznych oraz wykorzystanie własnych instrumentów badawczych,
- dokładne i pracochłonne przeprowadzenie badań empirycznych,
- prezentacja wyników badań pierwotnych.

Do uwag o charakterze dyskusyjnym należy zaliczyć:

- bardzo zróżnicowana objętość poszczególnych części pracy,
- nie w pełni przemyślaną strukturę rozprawy, co spowodowało brak wystarczających analiz teoretycznych dla węzłowych dla rozprawy zagadnień, zwłaszcza w zakresie zagadnień funkcjonowania gospodarki turystycznej,
- nie w pełni przekonujące założenia badawcze, zwłaszcza w aspekcie zagadnień skuteczności,
- potraktowanie w badaniach regionalnych organizacji turystycznych jako organizacji pozarządowych,
- powtórzenia w tekście, w zmienionym nieco kontekście,
- wykorzystanie niezbyt aktualnych źródeł literaturowych.

Podsumowując ocenę merytoryczną rozprawy stwierdzam, że w ramach przyjętych założeń badawczych, Autorka zrealizowała cele badawcze oraz z punktu przyjętego sposobu badań potwierdziła przyjęte hipotezy badawcze. Ponadto wykazała się zadowalającą znajomością podjętego tematu oraz zaangażowaniem badawczym.

Uwagi szczegółowe

W stosunku do pierwotnego tekstu rozprawy sformułowano dosyć obszerny wykaz uwag szczegółowych. Część uwag zostało wykorzystanych do opracowania nowej wersji rozprawy, część zostało pominiętych. Pojawiły się niestety nowe elementy kontrowersyjne, wprowadzone przez Autorkę prawdopodobnie pod wpływem uwag zwartych w pozostałych dwóch recenzjach. Nie została także niestety rozstrzygnięta kwestia semantyczna, tj. stosowanie w pracy słowa przywództwo, często zamiennie z przewodem. Jest to problem, który mógłby być kompetentnie rozstrzygnięty przez językoznawcę. Wydaje się jednak, że stosowane określenia np. „style przewodzenia” (począwszy od tytułu rozprawy), i inne określenia z „przewodem”, a zwłaszcza „zjawisko przewodzenia”, o wiele lepiej brzmiałyby w pracy naukowej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości gdyby stosowano je w formie: „style przywództwa” i „zjawisko przywództwa”. Do tego należy także dołączyć kolejną wątpliwość, czy przywództwo (w kontekście zarządzania) jest zjawiskiem?

Uwagi formalne

Pod względem formalnym praca przygotowana jest na zadowalającym poziomie. Autorka użyła dosyć zrozumiałego języka, część jednak zdań posiada skomplikowaną i nie zawsze jednoznacznie czytelną konstrukcję, utrudniając zrozumienie intencji Autorki. Ponadto w pracy znalazły się liczne usterki, głównie o charakterze redakcyjnym i edycyjnym. W nowej wersji pracy pojawiły się niestety kolejne.

Zaobserwowano znaczącą poprawę, aczkolwiek zastrzeżenia budzi także jakość przypisów literaturowych, nie są one przygotowane jednolicie, zarówno w odniesieniu do publikacji książkowych, artykułowych jak i zasobów internetowych.

Ponadto ponownie należy podnieść kwestie aktualności literatury źródłowej. Niektóre elementarne kwestie dla nauk ekonomicznych, w tym nauk o zarządzaniu i jakości interpretowano za pośrednictwem wydawnictw encyklopedycznych, słowników i encyklopedii ogólnych, ale także np. encyklopedii organizacji i zarządzania wydanej w 1981 roku. Przy czym niekiedy ograniczano się tylko i wyłącznie do tego typu źródeł,

Uwagi końcowe

Podsumowując całość przedstawionych w recenzji ocen stwierdzić należy, że recenzowana rozprawa stanowi samodzielne rozwiązanie przez Doktorantkę problemu naukowego. Doktorantka dokonała interesującego wyboru tematu rozprawy pod względem teoretycznym, badawczym jak i pragmatycznym. Autorka wykazała się umiejętnością prowadzenia badań empirycznych, które przeprowadziła z zaangażowaniem. Tekst rozprawy świadczy o posiadaniu przez Kandydatkę do stopnia naukowego ogólnej wiedzy w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Jest to ponowna recenzja tej samej rozprawy doktorskiej, po wprowadzonych zmianach pod wpływem uwag sformułowanych przez recenzentów w pierwszej recenzji. Nie znając tekstów pierwszych recenzji pozostałych Państwa Recenzentów, mogę się odnieść tylko do zakresu zmian w treści rozprawy, wynikających z mojej pierwszej recenzji, ale także do nowej wersji rozprawy jako całości. Z tej perspektywy należy zadać pytanie, czy praca w tej formule zyskała na poziomie merytorycznym? Mając na uwadze wyłącznie uwagi, które zostały wskazane przeze mnie w pierwszej recenzji oraz zakres wprowadzonych zmian, a także pominięcie wielu wydawałoby się łatwych do realizacji sugestii o zmianach, na te pytanie brakuje jednoznacznej odpowiedzi. Nie twierdzę jednak, że części sugestii nie wykorzystano dla potrzeb doskonalenia treści rozprawy. Mając jednak na uwadze pierwotną konkluzję, ponownie stwierdzam, że rozprawa doktorska Pani mgr Joanny Kalejty odpowiada wymogom ustawowym dotyczących stopni naukowych. W związku z tym podtrzymuję wniosek do Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Białostockiej o przyjęcie rozprawy, a następnie o dopuszczenie Autorki do kolejnych etapów postępowania o nadanie stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.