

Recenzja

rozprawy doktorskiej Joanny Kalejty

pt. „Style przewodzenia a skuteczność realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych” napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Elżbiety Szymańskiej prof. PB, promotor pomocniczy dr Krzysztof Stepaniuk

Podstawę formalną do sporządzenia ponownej recenzji pracy rozprawy doktorskiej Joanny Kalejty pt. „Style przewodzenia a skuteczność realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych” stanowi pismo z dnia 13 maja 2022 roku, Pani Dziekan Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej, dr hab. Katarzyny Halickiej, prof. PB.

I. Ocena strony merytorycznej rozprawy

W recenzji chciałbym odnieść się do sposobu reakcji magister Joanny Kalejty na najważniejsze uwagi krytyczne zawarte w poprzedniej recenzji i stopnia spełnienia zawartych w recenzji postulatów.

Wstęp

Nie została zmieniona treść hipotez szczegółowych, co pozostawia wątpliwości wskazane wcześniej w recenzji odnoszące się do tego jak należy rozumieć pojęcia „dominujący” i „nieefektywny” w kontekście weryfikacji tych hipotez. Niejednoznaczność wyników badań przedstawionych w rozdziale czwartym uzasadnia to zastrzeżenie.

Rozdział 1

Doktorantka nie zmieniła w sposób sugerowany w recenzji zawartości pierwszego rozdziału. Pozostał w nim podrozdział poświęcony metodyce pomiaru skuteczności w organizacjach pozarządowych i dodatkowo z rozdziału drugiego przeniesiony został podrozdział na temat modeli zarządzania organizacją pozarządową. Nowa struktura pracy jest dyskusyjna, ale możliwa do zaakceptowania. Spoiwem łączącym rozważania prowadzone w rozdziale pierwszym jest problematyka zarządzania organizacjami, natomiast rozdział drugi koncentruje się na kwestiach odnoszących się organizacji pozarządowych. Przy takim osadzeniu wiodących wątków pojawia się pytanie o miejsce, w którym powinien się znaleźć podrozdział 2.3 (Problematyka zarządzania NGO w świetle literatury przedmiotu), łączący te dwa wątki. Moim zdaniem bardziej wskazane byłoby umieszczenie tego punktu w rozdziale pierwszym, ale oczywiście rozwiązanie przejęte przez Doktorantkę jest również dopuszczalne.

Pozytywną zmianą wprowadzoną w rozdziale pierwszym są rozważania poświęcone zdefiniowaniu pojęć skuteczność i efektywność, których brakowało w poprzedniej wersji rozprawy (podrozdział 1.5). Ważne z punktu widzenia podjętej problematyki badawczej jest wskazanie różnic w ocenie skuteczności organizacji działających w różnych sektorach, w tym zwłaszcza organizacji pozarządowych. Doktorantka odwołuje się do bogatej literatury opisując m.in. modele BSC, DEA, SFA i inne. Ten fragment rozprawy wypełnia lukę, która została wskazana w poprzedniej recenzji.

Rozdział 2

Częściowo pozytywnie należy również ocenić zmiany wprowadzone w rozdziale drugim. Definiując pojęcie organizacji pozarządowych Doktorantka wskazała na ich złożoność i wielowymiarowość, uzasadniając tę tezę różnymi ujęciami występującymi w aktach normatywnych oraz dyskursach akademickich. Opis tych ujęć jest bardziej uporządkowany oraz, co ważne, wskazana została ta definicja, którą Doktorantka uznaje za najwłaściwszą i która będzie używana w dalszych częściach rozprawy. Połączenie w jeden podrozdział rozważań dotyczących rysu historycznego rozwoju sektora pozarządowego na świecie i w Polsce jest uzasadnione. Ważną zmianą, która została wprowadzona w tym fragmencie pracy jest odniesienie się do najnowszych polskich regulacji prawnych, ustaw o Narodowym Instytucie Wolności oraz ustawy o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych z 2017 roku, a także do projektu ustawy o sprawozdawczości organizacji samorządowych z 2022 roku. Podrozdział 2.3 – Problematyka zarządzania NGO w świetle literatury przedmiotu – nie został zmieniony. Zamieszczony nim przegląd piśmiennictwa został ponownie ograniczony do przywołania pokażnej liczby pozycji bibliograficznych, bez wskazania rezultatów badań przedstawionych w tych pozycjach i wynikających z tego przeglądu syntetycznych wniosków. Ostatnia część rozdziału drugiego jest poświęcona prezentacji danych statystycznych pokazujących rolę organizacji pozarządowych w Polsce. W poprzedniej recenzji były zamieszczone uwagi odnoszące się do tego, iż dane przedstawiane w poszczególnych tabelach i na wykresach nie zawsze są zgodne i trudno je interpretować. Zmiana wprowadzona przed Doktorantką sprowadza się do powtórzenia kilka razy stwierdzenia, że „liczby się nie sumują”. Uważny czytelnik oczekiwałby, żeby „liczby się sumowały” lub wyjaśnienia jakie są źródła tych nieścisłości. Należy jednak dodać, iż wskazano jedną z możliwych przyczyn tych niejasności, którym jest konieczność pozyskiwania danych z różnych baz (NIW, Stowarzyszenie Klon/Jawor, GUS, KRS), w których są prowadzone różnorodne ewidencje. Cennym uzupełnieniem treści zawartych w tej części rozprawy jest prezentacja wyników badań poświęconych funkcjonowaniu organizacji pozarządowych w Polsce.

Reasumując, zmiany wprowadzone w dwóch pierwszych rozdziałach w pewnym stopniu spełniają rekomendacje zawarte w recenzji poprzedniej wersji rozprawy. Przede wszystkim należy podkreślić, że zawarty w nich obszerny przegląd literatury ma charakter krytyczny. Mgr Joanna Kalejta nie ogranicza się do prezentacji treści zawartych w przywoływanych pozycjach bibliograficznych, ale przedstawia swoje stanowisko, formułując syntetyczne wnioski. Są one podstawą do rozważań prowadzonych w dalszych częściach rozprawy.

Kolejne rozdziały rozprawy poświęcone są prezentacji metodyki oraz wyników badań własnych. Zmiany wprowadzone w tej części rozprawy ograniczyły się do innej kolejności rozdziałów oraz przeniesienia pewnych fragmentów między rozdziałami. Nie było żadnej reakcji na większość krytycznych lub polemicznych uwag zamieszczonych w recenzji.

Rozdział 3

Wątpliwości odnoszących się do charakterystyki populacji i próby badawczej zgłaszane w poprzedniej recenzji nie zostały skorygowane lub wyjaśnione (np. różna liczba turystycznych organizacji pozarządowych według ewidencji prowadzonej przez Stowarzyszenie Klon/Jawor).

Rozdział 4

Praktycznie wszystkie uwagi zgłoszone w poprzedniej wersji recenzji do rozdziału czwartego nie zostały uwzględnione w poprawionej wersji rozprawy. Rozdział czwarty nie został zmieniony. Brakuje wyjaśnienia sposobu przejścia od typologii stylów kierowania użytych w badaniu empirycznym do stylów, które pojawiły się w hipotezach badawczych. Nie

zmieniony został nieczytelny sposób prezentacji wyników badań ankietowych oraz nie opatrzone tych wyników dodatkowym komentarzem. Nie zastosowano testów statystycznych do oceny istotności różnic, ograniczając się do „zastosowania kolorystyki w celu wyróżnienia stylów” (s. 215). Nie użyto metryczki do określenia związków między odpowiedziami respondentów a wybranymi cechami organizacji. Nie podjęto próby wyjaśnienia powiązań występujących między rodzajami stylów przewodzenia a realizacją wybranych celów statutowych organizacji pozarządowych.

Rozdział 5

Zmieniona została kolejność rozdziałów. Rozdział szósty z poprzedniej wersji pracy jest teraz rozdziałem piątym. Niestety usytuowanie tego rozdziału w strukturze pracy jest jedyną zmianą wprowadzoną przez Doktorantkę. Wszystkie uwagi krytyczne sformułowane w poprzedniej wersji recenzji zostały zignorowane.

Rozdział 6

Rozdział szósty rozprawy (piąty w poprzedniej wersji) nie został zmieniony. Wszystkie uwagi sformułowane w recenzji pozostają aktualne.

Wnioski i rekomendacje

Również ten fragment rozprawy pozostał w praktycznie niezmienionym kształcie.

II. Komentarz do wprowadzonych zmian

Oceniając sposób reakcji Doktorantki na uwagi krytyczne zawarte w poprzedniej recenzji i stopień spełnienia postulatów recenzenta należy stwierdzić, że większość tych uwag i postulatów została zignorowana. Dotyczy to zwłaszcza ostatnich czterech rozdziałów oraz fragmentu zatytułowanego „Wnioski i rekomendacje”.

W odniesieniu do części z tych uwag można oczywiście przyjąć, że Doktorantka uznała, że treści zamieszczone w rozprawie są formułowane w sposób precyzyjny, logiczny i spójny, i jako takie nie wymagają żadnej korekty. Przyjęcie takiego stanowiska wydaje się być dyskusyjne, zwłaszcza wtedy, kiedy dyskurs jest prowadzony w naukach społecznych. Można to zilustrować kilkoma przykładami.

Jednym z zarzutów przedstawionych w recenzji było użycie do konstrukcji modelu przewodzenia turystyczną organizacją pozarządową wyników badań stylów przewodzenia w hiszpańskich hotelach, które są jednostkami prowadzącymi działalność biznesową, a nie organizacjami non-profit. Tego rodzaju uwaga w recenzji miała charakter polemiczny. Jej źródłem może być na przykład różne spojrzenie na tak interdyscyplinarny obszar badawczy, jakim jest przewodzenie organizacjami turystycznymi przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, w tym przypadku ekonomii i finansów (recenzent) i nauk o zarządzaniu i jakości (Doktorantka). Możliwą reakcją na taką uwagę w dyskursie akademickim jest podtrzymanie swojego stanowiska, ale jednocześnie wyjaśnienie przez Doktorantkę dlaczego procesy zachodzące w jednostkach komercyjnych mogą być podstawą do wypracowania wzorcowych rozwiązań dla organizacji non-profit. Tego rodzaju uzasadnienia nie ma, co pozostawia oczywiście niedosyt.

Innym przykładem jest przedstawiona w rozprawie rekomendacja dotycząca postulatu zwiększenia transparentności organizacji pozarządowych. Ponieważ nie został sprecyzowany sposób realizacji tego postulatu, w recenzji zasugerowano trzy możliwe ścieżki: oddolne inicjatywy samych organizacji, które w ten sposób próbują tworzyć lub wzmacniać kanały komunikowania się z interesariuszami, przygotowanie przez środowisko NGO katalogu

dobrych praktyk, w którym transparentność mogłaby zostać ujęta jako jedna z rekomendacji lub trzecie rozwiązanie polegające na tym, że transparentność jest obligatoryjnym standardem funkcjonowania takich organizacji zapisanym w regulacjach prawnych. Wystarczyło wskazać jedną z tych ścieżek lub zaproponować jeszcze inną, żeby dokonać operacjonalizacji słusznego postulatu zwiększania transparentności. Doktorantka powtórzyła zapis „warto jednak rekomendować turystycznym organizacjom pozarządowym, by ich działania były transparentnie prezentowane” (s. 263). Bez wskazania kto i w jaki sposób miały „rekomendować” jest to postulat bezprzedmiotowy.

Wiele uwag w recenzji odnosiło się do niezbyt starannego prezentowania danych empirycznych i rezultatów badań oraz wynikających z tego sprzeczności. Można to zilustrować jeszcze jednym przykładem. Liczba 84 (proaktywność jako cecha i/lub umiejętność skutecznego przywódcy według wskazań respondentów, s. 205) jest większa niż liczba 81 (energia i wytrwałość w dążeniu do realizacji celu). Jest to niezaprzeczalny fakt. Skoro jednak wskazania respondentów miały być podstawą do budowy „modelu skuteczności przywództwa” (s. 255) należałoby oczekiwać, że w modelu tym znajdzie się cecha wyżej oceniana przez respondentów – „proaktywność”, nie zaś cecha niżej oceniana – „energia i wytrwałość”. Tego rodzaju błędy mogą wystąpić, biorąc pod uwagę ogrom materiału empirycznego, z jakim musiała się zmierzyć Doktorantka. Zadaniem recenzenta jest wychwycenia takich błędów. Od Autorki należy wymagać uwzględnienia uwag zamieszczonych w recenzji i przygotowania poprawnej wersji modelu. Niezrozumiałe jest to, że model ciągle jest obciążony tym prostym błędem. Tego rodzaju przykładów nieścisłości i braku precyzji w przedstawianiu danych empirycznych i wyników badań jest znacznie więcej. Zostały one opisane w recenzji, niestety nie było żadnej reakcji na te uwagi i zmian w treści drugiej wersji rozprawy.

Istotną słabością rozprawy były liczne błędy językowe. W recenzji wskazano przykłady takich błędów podkreślając, że w tekście rozprawy jest ich znacznie więcej. Doktoranta dokonała zmiany w większości z przytoczonych fragmentów, ale te zmiany nie zawsze oznaczały poprawę. Poniżej kilka przykładów.

1. „na podstawie **otrzymanych wyników analizy celów sporządzono ich wykaz, którą wykorzystano jako treść do badania** przywódców i członków turystycznych organizacji” (s. 197); wykaz nie jest treścią, może być podstawą, punktem wyjścia do przygotowania narzędzia badawczego; zdanie jest także niepoprawne stylistycznie („którą”);
2. „**uniemożliwiają transparentność** jej funkcjonowania” (s. 219); ograniczają, zmniejszają transparentność; transparentność nie jest stanem zero-jedynkowym, sformułowanie „uniemożliwiają transparentność” oznacza jej całkowity brak;
3. „wielokrotnie **publikuje planowane i realizowane działania organizacji**” (s. 223); publikować można artykuł, książkę, wyniki badań, działania się opisuje, ocenia, komentuje;
4. „miało na celu **zweryfikowanie wpływu stylu przewodzenia na skuteczność pracowników wobec stylów przewodzenia liderów**” (s. 252); wpływ stylu przewodzenia na skuteczność pracowników wobec stylu przewodzenia jest stwierdzeniem niezrozumiałym;
5. „**dylematem mogą być jednak fundusze**” (s. 236); dylemat jest to problem, którego rozwiązanie polega na wyborze między alternatywnymi wariantami; z kontekstu zdania wynika, że brak funduszy jest **problemem** a nie **dylematem**;
6. „organizacje **posiadają niski stopień możliwości uczestnictwa** w szkoleniach” (s. 263); organizacje „mają ograniczone możliwości”, a nie „posiadają niski stopień”;

7. „sektor biznesu ze względu na swój **finansowy charakter**” (s. 245); chyba chodziło o komercyjne podejście sektora biznesu do prowadzonej działalności, dążenie do osiągnięcia nadwyżki ekonomicznej (zysku) itp.; sformułowanie finansowy charakter w tym kontekście nie ma sensu.

Podane przykłady świadczą o tym, że kolejna rekomendacja zawarta w recenzji odnosząca się potrzeby dokonania starannej korekty językowej została również zignorowana. Inne (liczne) błędy językowe nie wskazane w recenzji nie zostały poprawione.

Reasumując, w poprzedniej wersji recenzji sformułowane zostały następujące zarzuty pod adresem rozprawy:

1. Przegląd piśmiennictwa nie ma charakteru krytycznego. Sprowadza się do zrelacjonowania pokaźnej liczby pozycji literaturowych lub tylko wskazania, że takowe istnieją. Nie została podjęta próba usystematyzowania przedstawianych treści z perspektywy osadzenia ich w różnych nurtach teoretycznych, osobnego ujmowania kwestii odnoszących się do funkcjonowania jednostek komercyjnych i non profit, doświadczeń zagranicznych i krajowych, ujęcia regulacyjnego i odnoszącego się do praktyki.
2. Brakuje syntetycznego autorskiego ujęcia najważniejszych wniosków i pokazania jakie to będzie miało zastosowanie w prowadzonych badaniach empirycznych. Przegląd literatury z rozdziału pierwszego i drugiego powinien właśnie temu służyć. Na podstawie wyników badań empirycznych, koncepcji teoretycznych, modeli, typologii przygotowanych przez innych autorów próbujemy przedstawić własną modelową koncepcję służącą do opisu badanych zjawisk i procesów, sformułować i uzasadnić hipotezy badawcze, pokazać sposób weryfikacji tych hipotez, a w konkluzjach odnieść się do studiów literaturowych.
3. W rozważaniach zupełnie pominięty został ważny wątek ewolucji regulacji prawnych odnoszących się do zasad funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce.
4. Wyniki badań empirycznych zostały przedstawione w sposób nieuporządkowany. Trudno jednoznacznie rozstrzygnąć, czy Autorce udało się pozytywnie zweryfikować przyjęte hipotezy badawcze, pomimo jej przekonania, że tak właśnie jest.
5. Znaczenie podkreślanych wielokrotnie przez Autorkę walorów normatywnych pracy jest znikome. Trudno uznać, że przedstawiony w rozprawie „model przewodzenia turystyczną organizacją pozarządową” oraz „studia przypadków skutecznego przywództwa” mogą stanowić dla osób kierujących organizacjami pozarządowymi swoisty katalog dobrych praktyk wspomagający procesy zarządzania.
6. Strona formalna pracy nie spełnia elementarnych standardów. Rażąco błędne językowe, niespójna narracja utrudniają śledzenie, a czasami nawet zrozumienie przekazywanych treści. Występują liczne błędy formalne w przypisach bibliograficznych oraz w wykazie literatury.

Odnosząc się do reakcji Doktorantki na każdy z tych zarzutów stwierdzam co następuje.

Ad. 1. W dwóch pierwszych rozdziałach zawierających przegląd piśmiennictwa zostały wprowadzone zmiany w reakcji na część uwag zamieszczonych w recenzji. Uporządkowano sposób prezentacji zawartych w nich treści, w tym pojawił się odrębne fragmenty poświęcone ujęciu regulacyjnemu oraz zdefiniowaniu pojęć skuteczność i efektywność. Wprawdzie nie wszystkie uwagi i sugestie zostały uwzględnione, niemniej jednak poprawiona wersja rozprawy w tym fragmencie może być oceniona pozytywnie.

Ad. 2. Żaden z rozdziałów rozprawy nie kończy się syntetycznym podsumowaniem zawartych w nim rozważań, ale Doktorantka podejmowała próby syntetycznego autorskiego ujęcia najważniejszych wniosków i pokazania jakie to będzie miało zastosowanie w prowadzonych

badaniach empirycznych. Zasugerowane w recenzji podejście do konstrukcji badań własnych, w tym przede wszystkim sposobu formułowania hipotez badawczych i budowy modelu do ich weryfikacji nie zostało zastosowane.

Ad. 3. Przedstawiona została ewolucja rozwiązań prawnych w Polsce, z uwzględnieniem najnowszych regulacji.

Ad. 4. Sposób prezentacji wyników badań empirycznych, w tym weryfikacji hipotez badawczych nie został zmieniony. W szczególności dotyczy to hipotez szczegółowych. W recenzji sformułowano wątpliwości wynikające z lektury tego fragmentu rozprawy, ale nie spowodowało to żadnej reakcji. Nie zostały zastosowane metody statystyczne do oceny wyników badań.

Ad. 5. Brak jakichkolwiek zmian w treści rozdziału poświęconego prezentacji „modelu przewodzenia turystyczną organizacją pozarządową” oznacza, że zarzuty pod adresem warstwy normatywnej rozprawy pozostają aktualne. W rozprawie nie podjęto próby przedstawienia katalogu dobrych praktyk wspomagających procesy zarządzania takimi organizacjami.

Ad. 6. Poprawione zostały błędy formalne w przypisach i wykazie literatury, podzielonej na odrębne grupy pozycji bibliograficznych. Oceniając poprawność języka użytego w pracy stwierdzam wciąż pojawiające się błędy. Zawarta w recenzji sugestia starannej korekty językowej nie została zastosowana.

III. Wniosek końcowy

Reasumując, na podstawie przeprowadzonej oceny merytorycznej rozprawy, uważam, że jej cel, którym było: „...**opracowanie modelu zależności między stylem przewodzenia a skutecznością realizacji celów funkcjonowania turystycznej organizacji pozarządowej**” nie został zrealizowany. W przedstawionej do oceny poprawionej wersji rozprawy nie uwzględniono większości z krytycznych uwag zamieszczonych w pierwszej recenzji.

W konkluzji końcowej stwierdzam, że rozprawa doktorska przygotowana przez mgr Joannę Kalejty pt. „Style przewodzenia a skuteczność realizacji celów turystycznych organizacji pozarządowych” nie spełnia wymagań określonych w art. 13 ust. 1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2016 r., poz. 882, 1311). Tym samym rozprawa nie może stanowić podstawy do ubiegania się o nadanie stopnia naukowego doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Piotr Luban