

09.02.2022 r.

Dr hab. prof. AWF Wrocław Wojciech Cieśliński
Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu,
Zakład Komunikacji i Zarządzania

Wrocław, 25/01/2022 r.

Recenzja Rozprawy Doktorskiej mgr Patrycji Gulak-Lipki

Informacje formalne

Przedmiotem recenzji jest Rozprawa Doktorska mgr Patrycji Gulak – Lipki na temat „Zarządzanie międzykulturowe na przykładzie wybranych profesjonalnych klubów koszykówki”, która została napisana pod kierunkiem Prof. dra hab. Roberta Karaszewskiego i Promotorki Pomocniczej dr Kamili Skrzypczyńskiej.

Podstawą formalną do sporządzenia recenzji pracy doktorskiej jest Uchwała Rady Dyscypliny Naukowej Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu z dnia 28 czerwca 2021 r., powołująca mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr Patrycji Gulak-Lipki, o czym zostałem poinformowany pismem Pani Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości, prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Noweś z dnia 28 sierpnia 2021 r., które odebrałem 10.07.2021 r.

Pismo zobowiązuje mnie do szczegółowego uzasadnienia oceny pracy w zakresie „...czy rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, czy wykazuje na ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie Nauk o Zarządzaniu i Jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej...” (za: pismo przewodnie prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Noweś z dnia 28.06.2021 r.).

Rozprawa jest przygotowana w dziedzinie Nauk Społecznych, w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości, na co wskazuje przedmiot badań i взгляд badawczy, czyli zarządzanie i międzykulturowość.

1. Ocena problematyki badawczej i tematu rozprawy mgr Patrycji Gulak-Lipki

Doktorantka podjęła się badań w szeroko rozumianym problemie zarządzania międzykulturowego. Obszarem badawczym jest sport, przestrzenią badawczą są sposoby radzenia sobie organizacji sportowych, tu przede wszystkim kluby sportowe z wysokim poziomem saturacji, nasycenia organizacji osobami pochodzącymi z innych obszarów kulturowych niż Polska. Problemem badawczym jest głównie międzykulturowość jako zmienna mająca wpływ na sposoby funkcjonowania organizacji, a взгляд badawczy to zarządzanie międzykulturowe na przykładzie klubów sportowych jako obiektów badań, co zdeteminowało problematykę badawczą i temat Rozprawy.

W szczególności badaniami objęto profesjonalne kluby sportowe, w których udział

obcokrajowców jest znaczący, a który to udział często decyduje o efektywności sportowej i sukcesach klubów. **Przykładem są koszykarskie kluby sportowe kobiet, w których udział obcokrajowców jest znaczący, tak w podmiotach, które są zawodniczkami, jak i kadra trenerską i menedżerską.**

Międzykulturowość rozumiana jako zróżnicowanie członków zespołów ludzkich wspólnie realizujących zadania przydzielane przez organizację wskazuje na znaczący wpływ czynnika, jakim jest zróżnicowanie kulturowe członków organizacji sportowej, tu profesjonalnych, koszykarskich klubów sportowych.

Temat pracy „Zarządzanie międzykulturowe na przykładzie wybranych profesjonalnych klubów koszykówki” wskazuje jednoznacznie na problematykę badań naukowych, których celem jest wskazanie na te czynniki, które determinują sposoby funkcjonowania organizacji, w szczególności na sposoby zarządzania profesjonalnym klubem koszykarskim w obszarze rekrutacji, adaptacji do nowych warunków kulturowych oraz kreowania efektywnych sposobów komunikowania się i tworzenia sieci relacji sprzyjających rozwojowi sportowemu i organizacyjnemu klubów sportowych i zarządzania nimi.

Zasadnicze pytanie w punkcie związanym z problematyką badawczą oraz tematem Rozprawy brzmi: czy przedmiotem badań, wynikającym ze zdefiniowanego problemu badawczego, jest zespół sportowy sensu stricto, czy też - szerzej patrząc - wynikające z tego faktu zarządzanie w profesjonalnym klubie sportowym, w którym udział zróżnicowanych kulturowo podmiotów jest znaczący, a co ostatecznie ma wpływ na wyniki sportowe i efektywność organizacyjną zarządzania? A zatem problematyka badawcza Rozprawy mieści się w zagadnieniach związanych z zarządzaniem międzykulturowym.

Wstępnie autor recenzji szuka odpowiedzi na to pytanie, na które definitywnie odpowie w dalszych częściach oceny Rozprawy i w poszczególnych jej punktach.

Na ten moment recenzent nie odnajduje odpowiedzi, ale wydaje się, że jeżeli międzykulturowość oznacza zróżnicowanie etniczne, religijne, rasowe, to zarządzanie międzykulturowe w organizacji musi implicite zdefiniować system wartości, czyli model biznesu oparty na wartościach, a wartością w tym przypadku jest sukces sportowy. Czy za sukcesem sportowym „idzie” sukces organizacyjny i finansowy?

Problematyka badawcza i temat rozprawy generują następujące, zasadnicze pytania, na które poszukiwana będzie odpowiedź w Rozprawie. A zatem recenzent szuka odpowiedzi na pytania, które opiszą problematykę badawczą przyjętą w pracy:

1. Jaki jest взгляд badawczy?
2. Co jest obiektem badawczym?
3. Jaki jest obszar badań?
4. Jakie sformułowano pytania badawcze?
5. Jakie postawiono tezy?
6. Jaką metodologię badawczą przyjęto?
7. Jaką przyjęto perspektywę poznawczą oraz metodologiczną?

Ontycznie wskazuje się, że tym, co jest badane, są te zjawiska międzykulturowe, które mogą wzajemnie na siebie oddziaływać a system aksjologiczny wskazywać na te wartości, które generują efekt synergii w zarządzaniu międzykulturowym. Ontyczność oznacza, że realnie istniejącym bytem organizacyjnym, który wywiera wpływ oraz podlega wpływom

innych czynników, jest międzykulturowość i problemy z niej wynikające.

Podsumowanie tej części recenzji zostanie opisane w momencie zakończenia recenzji i stwierdzenia, czy i w jakim zakresie w Pracy Doktorskiej mgr Patrycji Gulak-Lipki zostały udzielone implicite czy explicite odpowiedzi na te pytania.

Wstępnie można przyjąć model odniesienia, jakim Autorka się posłużyła, a mianowicie model badania wpływu różnorodności na postawy i zachowania podmiotów tego wpływu. Autorzy cytowani przez Autorkę Rozprawy (T.M. Khan, F. Clear, A. Al-Kaabi, V. Pezeshki, s. 9R) wyróżnili kilka obszarów, w których różnorodność kulturowa jest wyzwaniem dla efektywnej pracy zespołu (cytat):

„- *poziom bezpośredniości w relacjach interpersonalnych,*
- *sposoby rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji,*
- *stosunek do czasu i tempa pracy,*
- *normy i sposoby zachowań w pracy,*
- *znaczenie statusu i hierarchii,*
- *różnice językowe...*” (za: *An exploratory study of the effects of diversity dimensions and intervening variables on attitudes to diversity*, Team Performance Management, vol. 16 5/6, 2010., s. 9R)”).

Jednocześnie Autorka wskazuje (cytat): „(...) *W klubie sportowym dla realizacji celów organizacji kluczowy jest talent i umiejętności sportowe, natomiast różnice kulturowe mogą być wartością dodaną lub źródłem problemów, które staną na drodze do celu.*” (s. 10R), co oznacza, że międzykulturowość może być elementem krytycznym w rozwoju sportowym i organizacyjnym klubu, tak w aspekcie pozytywnym, jak i negatywnym. Powyższe stwierdzenie oznaczać musi zatem w szczególności, że może być tak, że nieistotnym jest zróżnicowanie kulturowe zespołu, ale talent i umiejętności sportowe. Natomiast zróżnicowanie może, ale nie musi, przyczyniać się do sukcesu sportowego, a jedynie – jak enigmatycznie zostało stwierdzone - że może być wartością dodaną (jaka jest ta wartość dodana, czym ona jest dla zespołu, organizacji, klubu?), jak również może generować problem (jakie problemy w pracy, współpracy, dla kogo, z kim, komunikacji, zróżnicowanych zachowań, wartości, jakie niosą ze sobą poszczególni członkowie zespołu, organizacji czy klubu?).

Problematykę badawczą i temat Rozprawy należy zatem ostatecznie ocenić pozytywnie. Wskazać jednak trzeba na konieczność odpowiedzi podczas obrony pracy na następujące pytania:

1. Jakie zdefiniowano cele naukowe?
2. Jakie postawiono tezy i/lub hipotezy?
3. Czy rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego?
4. Czy Doktorantka wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną z zakresu dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości?
5. Czy posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej?

Wstępnie na te pytania recenzent odpowie w treści opinii, wskazując na źródła zamieszczone w Rozprawie.

2. Ocena celów i hipotez pracy

Celem głównym badań było (cytat): „(...) *identyfikacja i enumeracja dobrych praktyk w*

zakresie zarządzania wielokulturowym zespołem koszykówki pozwoli członkowie (chyba powinno być „członkom”) klubów sportowych zwrócić uwagę na różne rodzaje interakcji, które zachodzą w zespole a dzięki temu będą także w stanie osiągnąć synergę kulturową” (s. 177-178R). Jednocześnie Autorka odnosi swój tak sformułowany cel główny do pozycji literaturowej z przypisu nr 422 na s. 178R. Czy to oznacza, że to nie jest Jej pomysł, czy też jest to źródło inspiracji do własnego zdefiniowania celu? Jeżeli to drugie stwierdzenie, to należało w przypisie nr 422 wskazać, że jest to źródło inspiracji, a nie „przekopiowanie” celu.

Jak zatem można zauważyć, celem głównym badań przeprowadzanych w Rozprawie była identyfikacja i enumeratywne wylistowanie dobrych praktyk w zakresie możliwej synergii w obszarze kulturowej różnorodności klubów sportowych.

Takie sformułowanie głównego celu badań implikuje pytanie, czy można bazować w pracy naukowej wyłącznie na opisie dobrych praktyk? A jakie kryteria muszą spełniać dobre praktyki, aby je za takie uznać?

Następnie Doktorantka opisuje cztery cele szczegółowe (s. 11R).

„Realizacji powyższego celu głównego służą sformułowane w następujący sposób cele szczegółowe:

- 1. identyfikacja i ocena poziomu umiędzynarodowienia w profesjonalnych klubach koszykówki”.*

Niestety z opisu na s. 304R nie wynika, że została zrobiona identyfikacja poziomu umiędzynarodowienia klubów, a ocena została sprowadzona do stwierdzenia, że „(...) *Znaczący wzrost umiędzynarodowienia w profesjonalnych zespołach koszykówki jest efektem dążenia do uzyskania przewagi konkurencyjnej w rozgrywkach*”.

Pomimo wskazań krytycznych, cel ten można uznać za zrealizowany.

- 2. „identyfikacja kluczowych kompetencji kulturowych, które wpływają na możliwość lepszej adaptacji zawodników zagranicznych, komunikacji z nimi oraz ich motywacji do realizacji wspólnych celów”.*

Pisząc o identyfikacji kluczowych kompetencji kulturowych, Autorka w rozdziale 5.2 opisuje kompetencje społeczno-kulturowe. Czy to jest to samo? Poza tym rozdział ten składa się z sześciu podrozdziałów, gdzie w trzech ostatnich pisze się o przyczynach różnic kulturowych (rozdz. 5.2.4), cechach wyróżniających zawodników (rozdział 5.2.5) czy procesach adaptacji (rozdział 5.2.6). Jak widać struktura tego rozdziału jest zróżnicowana, bo z jednej strony opisuje kompetencje, a z drugiej strony przyczyny i skutki zatrudnienia zawodnika zagranicznego. Recenzent nie jest pewny, czy cel ten został zrealizowany.

Jeżeli jednak tak (cel ten został zrealizowany?), to uwzględnić należy rozdziały opisujące trzy przypadki, wtedy cel ten można uznać za zrealizowany.

- 3. „identyfikacja kluczowych aspektów zarządzania stanowiących dobre praktyki w zakresie zarządzania międzykulturowego w profesjonalnych klubach koszykówki”.*

¹ chyba „Znaczący”?

Cel powyższy został zrealizowany, ale powtarza się on z celem głównym, a jego egzemplifikacją jest opis przedstawiony na s. 303R w tab. 5.9R.

4. „*opracowanie rekomendacji dotyczących zarządzania międzykulturowego dla organizacji nadzorujących koszykówkę na profesjonalnym poziomie.*” (s. 11 i 308-309R).

Autorka Rozprawy rekomenduje 14 wskazówek praktycznych dla organizacji sportowych, które można wg Autorki uznać za zróżnicowane kulturowo zespoły sportowe. Do tych rekomendacji Autorka zalicza: promowanie kultury otwartości (czy w aspekcie makro, braku otwartości na zróżnicowanie kulturowe kraju - decyzje polityczne, czy ta rekomendacja jest efektywna, w dobie zmian politycznych w Polsce?), rozwój kompetencji kulturowych, ustalenie języka komunikowania się, rekrutacja oparta na diagnozie wartości, unikanie tworzenia wewnętrznych podgrup kulturowych, wprowadzenie treningu integracji kulturowej, utrzymywanie wysokiej dynamiki kontaktów nieformalnych, wyznaczanie jasnych i zrozumiałych ról w zespole, stała współpraca z psychologiem (wg recenzenta również z antropologiem kulturowym), wprowadzenie mentoringu, uczenie się poprzez doświadczenia z inną kulturą, praca na rzecz lokalnej społeczności, stała współpraca z agentem zawodników z innych kultur.

Cel ten można uznać za zrealizowany.

Reasumując, w kontekście postawionych celów szczegółowych nasuwają się jednak następujące pytania:

- 1) Czy identyfikacja i ocena poziomu umiędzynarodowienia profesjonalnych klubów sportowych jest skwantyfikowana?
- 2) W jaki sposób Doktorantka, wg jakich kryteriów zamierza zidentyfikować kluczowe kompetencje?
- 3) Które z aspektów zarządzania międzykulturowego można uznać za kluczowe i dlaczego?
- 4) Czy rekomendacje będą dotyczyły wynikających z opisu teoretycznego i dobrych praktyk zarządzania międzykulturowego?

Jednym słowem, jaka została przyjęta metodologia badawcza?

Cel główny, jak się wydaje, został zrealizowany. Zdefiniowano krytyczne czynniki efektywnego zarządzania zróżnicowanego kulturowo zespołu sportowego. Wg Autorki badań do tych czynników, które posłużyły również do opisu trzech studiów przypadków, zaliczono:

- proces rekrutacji,
- adaptację do nowego środowiska,
- relacje i komunikowanie się (Tab. Nr 5.9, s.303).

Zestawienie wyników wydaje się jednak zbyt sztuczne, przede wszystkim czynniki szczegółowe w poszczególnych trzech grupach czynników krytycznych są takie same liczbowo (8)². O ile można uznać, że tak wyszło, nie zostały one wykorzystane w opisie trzech klubów jako studiów przypadków. Można było wskazać, które z tych elementów

² Niestety znów pojawia się problem z redakcją, ósmy czynnik w pierwszej grupie jest: „- kontakt (chyba powinno być „z agentem”?) agentem zawodnika i zawodnikiem”.

wykorzystują poszczególne kluby. Poza tym brakuje enumeracji, wylistowania zróżnicowania kulturowego w opisie tych klubów, czyli ilościowej i jakościowej analizy zróżnicowania kulturowego. Ile zagranicznych zawodników jest w danym klubie, skąd pochodzą (kraj pochodzenia), jaka jest ich przynależność etniczna, kulturowa czy też religijna. Takiej analizy brakuje recenzentowi również w przypadku kadry trenerskiej i menedżerskiej (patrz: opisy przypadków, rozdz. 5.3.1, 5.3.2, 5.3.3).

Pomimo tych uwag recenzent uważa, że cel główny i cele szczegółowe pracy doktorskiej zostały zrealizowane. Cele te, na podstawie badań przeprowadzonych przez Autorkę, zostały zrealizowane przede wszystkim poprzez wylistowanie rekomendacji (14), jakie opisano (s. 308R).

Autorka rozprawy stawia cztery hipotezy, jednak wydaje się, że jest błędem metodologicznym to, że przed sformułowaniem celów nie sformułowano problemu badawczego, a przed sformułowaniem hipotez - pytań badawczych, które byłyby podstawą do zdefiniowania hipotez, które wg Autorki są następujące (s. 11R).

- *"H1: Poziom umiędzynarodowienia w koszykówce jest wysoki i jest trendem rosnącym."*

Co oznacza, że poziom umiędzynarodowienia jest wysoki?

- *"H2: Trenerzy zajmujący się profesjonalną koszykówką posiadają wysoki poziom kompetencji kulturowych."*

Co oznacza i jak były mierzone kompetencje trenerów w tym zakresie?

- *"H3: Trenerzy zajmujący się profesjonalną koszykówką posiadają wysoki poziom kompetencji z zakresu komunikacji interpersonalnej."*


Czym się różni kompetencja kulturowa trenerów od kompetencji w zakresie komunikacji interpersonalnej?

- *"H4: Większość profesjonalnych zawodników grających za granicą prezentuje wysoką świadomość co do trudności i znaczenia procesu i angażują się w niego" (s. 11R).*

Jak była mierzona świadomość międzykulturowości wśród zawodniczek?

Przed wszystkim, należy wskazać na brak logicznego związku między szczegółowymi celami badawczymi a postawionymi hipotezami. Logicznym byłoby, aby hipotezy były poprzedzone pytaniami badawczymi i zdania pytające przekształcić w stwierdzenia. Poza tym główny cel badań powinien implikować główny problem badawczy (i/lub odwrotnie). Logicznie wynikałoby, że powinno nim być stwierdzenie: zarządzanie międzykulturowe a źródła, obszary i przykłady dobrych praktyk. Czy Autorka może się odnieść do tak sformułowanego problemu badawczego? Dlaczego nie była w tym aspekcie konsekwentna?

Sformułowane cele i hipotezy recenzent rekomenduje przyjąć jako poprawne, ale podczas obrony Doktorantka powinna się wykazać umiejętnością zdefiniowania odpowiedzi na zadane przez recenzenta pytania w odniesieniu do przyjętych własnych założeń.

 6

W opisie brakuje postępowania badawczego, procedury badawczej i metodologii badań (sposobów opracowania modeli poznawczych i osadzenia wyników badań empirycznych w tych modelach), co mogło stanowić o poprawności i/lub niedokładnym postępowaniu związanym z założeniami pracy.

Do sposobu weryfikacji recenzent odniesie się w kolejnym punkcie recenzji.

3. Ocena układu pracy

Manuskrypt Rozprawy Doktorskiej składa się z 354 stron. Nie wchodząc w szczegóły, nie ma potrzeby, aby dowodzić swoich założeń aż na tylu stronach. Przyjąć trzeba, że założenia, opis teoretyczny, wyniki badań, dyskusja i literatura nie powinny być bardziej objętościowe niż 150 stron.

Ad rem.

Praca składa się z pięciu rozdziałów.

Pierwszy opisuje „*Zarządzanie międzynarodowe w sporcie*”. Tu pojawia się pytanie, czy międzynarodowość to to samo co międzykulturowość? Rozdział opisany jest na 30 stronach (ss. 14-44R).

Drugi rozdział opisuje zagadnienia dotyczące klubów sportowych w perspektywie rynku usług sportowych i liczy 41 stron (ss. 44-85R).

Trzeci rozdział dotyczy zagadnień kulturowych w zarządzaniu sportem. Opisany jest na 90 stronach (ss. 86-175R).

Rozdział czwarty dotyczy metodyki badań własnych i składa się z 12 stron (ss. 176-188R).

Ostatni rozdział pracy to wyniki badań Autorki Rozprawy, który opisany jest na 120 stronach (ss. 189-310R).

Pozostałe rozdziały to wstęp, zakończenie, spis rysunków, spis tabel i wykresów, bibliografia, streszczenie w języku angielskim, załączniki (2).

Struktura pracy jest indukcyjna, co oznacza, że wnioskowanie odbywało się na podstawie wyników badań własnych Autorki. Warto zauważyć znaczące różnice w wielkości poszczególnych rozdziałów. Należy jednak wskazać, że semantycznie pasują do siebie, ale nie stanowią łącznika do zasadniczej części pracy, jakim jest rozdział piąty, czyli zarządzanie międzykulturowe.

W rozdziale pierwszym, opisanym w czterech podrozdziałach, zdefiniowano problem globalizacji, internacjonalizacji, przejawy i poziom umiędzynarodowienia sportu. Logicznym byłoby sformułowanie w postaci podsumowania, co ten rozdział wnosi do problem głównego i jakie kreuje implikacje dla następnego rozdziału, którym jest „*Klub sportowy na rynku usług*”. Rozdział ten składa się z pięciu podrozdziałów i opisano w nim rynek sportowy, rozwój tego rynku, podmioty rynku sportowego, zarządzanie profesjonalnym klubem, cele i relacje występujące w profesjonalnym klubie sportowym.

Nasuwa się pytanie, jakie relacje są między problematyką globalizacji a rynkiem usług

sportowych? Oraz jak globalizacja rynku usług sportowych wpływa na kulturowe aspekty zarządzania sportem?

Tu, tak jak i w poprzednim rozdziale, drugi i trzeci rozdział powinien zakończyć się jakimś podsumowaniem, które byłoby „teorią ugruntowaną” dla zdefiniowania założeń co do metodyki badań własnych. To z tych rozdziałów powinno wprost wynikać, jak powinny przebiegać badania.

Rozdział czwarty opisuje założenia badawcze (już były we wstępie), wybór metod badawczych, analizę źródeł wtórnych, badania ankietowe oraz studia przypadków.

Najobszerniejszym rozdziałem jest rozdział piaty poświęcony zarządzaniu międzykulturowemu w profesjonalnych klubach sportowych i opisowi wyników badań, w tym:

1. poziom umiędzynarodowienia w koszykówce z podziałem na problemy pandemiczne a rynkiem transferowym oraz analizy umiędzynarodowienia piłki koszykowej na podstawie MMKS Katarzynki w latach 1990-2020;
2. międzykulturowość i zarządzanie nią z perspektywy zawodników - badania ankietowe opisane w sześciu aspektach kompetencji społeczno-kulturowych trenerów, zmian w kraju, w jakim zawodnicy rozpoczynają pracę, cech i kompetencji zawodników w kontekście międzynarodowej kariery;
3. W podrozdziale trzecim opisano 3 studia przypadków Barcelona, Basket 25 i Astoria.

Na zakończenie omówiono wyniki i sformułowano wnioski. Zatem, ogólna struktura pracy jest poprawna, jednak kolejność i przykłady są przypadkowe.

Uwagi krytyczne nie stanowią o tym, że jest to źle zrobione, ale przyjęte przez Autorkę rozstrzygnięcia są akceptowalne, więc ogólna ocena struktury pracy jest krytyczna, ale pozytywna.

4. Ocena podejścia badawczego

Podejście badawcze to przede wszystkim zastosowane procedury, sposoby wnioskowania oraz metody badawcze. Przyjąć należy, że Autorka jako procedurę swoich badań wygenerowała dwuetapowe podejście. Pierwszym etapem było wykorzystanie źródeł literaturowych, raportów oraz danych archiwalnych:

” - (...) analiza literatury z zakresu zarządzania międzykulturowego oraz zarządzania w sporcie,

- analiza raportów *The International Basketball Migration Reports* od roku 2012 do 2020,

- analiza danych archiwalnych *Polskiej Ligi Koszykówki Kobiet w latach 1990-2020*” (s. 179R).

Powyższe dane wtórne powinny stanowić dla Autorki punkt wyjścia do opisu modelu poznawczego, do którego można byłoby odnosić wyniki własnych badań. Niestety nie ma

takiego modelu, aby można było odnieść własne (Autorki) wyniki badań. A do tego służą badania literaturowe czy też inne badania źródeł wtórnych.

Niestety w rozdziale I, zamiast zakończyć go opisem tabelarycznym dotyczącym zarządzania w międzynarodowym zespole sportowym w zakresie piłki koszykowej, został opisany na przykładzie piłki nożnej (ss. 41-43R). Rozdział II dotyczy klubów sportowych na rynku. Niestety znowu zamiast o piłce koszykowej Autorka podaje przykłady z piłki nożnej. Najistotniejszym modelem poznawczym, w którym można osadzić wyniki badań własnych Autorki, jest opis sieci interesariuszy klubów sportowych (rys. 2.3., s. 74R). Problemy umiędzynarodowienia funkcjonowania klubów sportowych można było osadzić w tym właśnie modelu, wskazując na role i znaczenie interesariuszy oraz sieci relacji.

Najistotniejszym opisem dla procedury badawczej powinien być rozdział III. Opisy modeli teoretycznych tab. nr 3.2. (s. 100R), wykres 3.1. (s. 104R) (wykres powinien być przetłumaczony na język polski), klastry kulturowe przedstawione w tab. nr 3.3. (s. 113R), hetero- i homogeniczność zespołów rys. nr 3.3. (s. 129R), wykres adaptacji kulturowej nr 3.3 (s.136R).

Przywołane modele, powinny stanowić odniesienie do - po pierwsze - zdefiniowania założeń do badań oraz przyjęcia metod badawczych. Recenzent oczekuje w tym miejscu od Autorki próby odpowiedzi na pytanie: czy i w jakim zakresie te modele można było wykorzystać w badaniach nad międzykulturowością?

Drugi etap badań Autorka określiła jako badania źródeł pierwotnych, czyli zebranie danych z (cytat) (s. 179R):

„- ankieta internetowa skierowana do zawodników projektu FIBA TIME-OUT,
- wywiady pogłębione”.

Recenzent nie jest pewien, czy wyniki badań są powiązane ze sobą. Ankieta to tylko opinia, tak samo jak wywiad. Ale najważniejsze jest: co z tego Autorka wykorzystwała do opisu trzech studiów przypadków?

Czy sformułowane rekomendacje wynikały z powyższej opisanej procedury badawczej?

Podsumowując, procedurę badawczą i przyjęte w niej metody badawcze uznać należy za akceptowalne, brakuje jednak, jak wcześniej napisano, jasno zdefiniowanej procedury wnioskowania dedukcyjnego (na bazie sformułowanych, zaprojektowanych modeli poznawczych) lub indukcyjnego (na bazie badań własnych), a może mieszanego podejścia? Na to recenzent chciał zwrócić szczególną uwagę w tym punkcie recenzji (niestety pojawiają się błędy interpunkcyjne w załącznikach).

5. Ocena formalna pracy

Praca jest formalnie poprawnie przygotowana pod względem edytorskim. Niestety występują błędy stylistyczne i literówki, o których recenzent pisał w części merytorycznej swojej opinii. Na opis źródeł bibliograficznych składa się 281 pozycji literaturowych, aktów prawnych (7) oraz 23 pozycje internetowe. Źródła literaturowe powinny być podzielone na część bibliograficzną, czyli co piszą autorzy o przedmiocie badań, na które nie trzeba się powoływać, oraz tą część, na którą się Autorka powołuje bezpośrednio w rozprawie.

Całościowa ocena formalna pracy jest pozytywna, potwierdzająca posiadanie umiejętności Doktorantki.

6. Konkluzja

Autor recenzji ma wiele pytań i wątpliwości. Pomimo tego, uwzględniając powyższe cząstkowe oceny, stwierdza, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Patrycji Gulak-Lipki pt. „Zarządzanie międzykulturowe na przykładzie wybranych profesjonalnych klubów koszykówki”, napisanej pod kierunkiem Prof. dr hab. Roberta Karaszewskiego i Promotorki Pomocniczej dr Kamili Skrzypczyńskiej, **spełnia wymagania ustawowe.**

A zatem przedłożona do recenzji Rozprawa Doktorska przedstawia próbę oryginalnego rozwiązania problemu naukowego i daje podstawy do jej dopuszczenia do obrony. Spełnia wymogi określone w Ustawie o stopniach i tytule naukowym, pomimo sformułowanych krytycznych uwag i upoważnia recenzenta do wystąpienia z wnioskiem do Wysokiej Rady Naukowej Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu o jej dopuszczenie do publicznej obrony, podczas której zadane zostaną pytania i rozwiane wątpliwości zawarte w niniejszej recenzji.

Wrocław, 25 stycznia 2022 r.

