Warszaw, dnia 29 czerwca 2013 r.

Dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH
Instytut Zarządzania
Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Recenzja
rozprawy doktorskiej mgr Reginy Lenart
pt. „Zdolność absorpcyjna organizacji uczącej się",
napisanej pod kierunkiem naukowym prof. UE dr hab. Wojciecha Czakona,
na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

I. Charakterystyka recenzowanej rozprawy- uwagi szczegółowe

Przedmiotem dysertacji jest analiza zdolności absorpcyjnej zasobów wiedzy przez organizację uczącą się. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Jej zasadnicza treść zawarta na 268 stronach obejmuje: wstęp, pięć rozdziałów merytorycznych oraz zakończenie. Trzy pierwsze rozdziały stanowią teoretyczną podstawę rozważań dotyczących wiedzy, pojęcia organizacji uczącej się oraz istoty zdolności absorpcyjnej, kolejne dwa- prezentują empiryczną egzemplifikację powyższych zagadnień na przykładzie 151 szkół województwa śląskiego. Część uzupełniającą pracy stanowi: bibliografia, spisy tabel, schematów i wykresów oraz cztery załączniki. Poniżej prezentowana jest charakterystyka poszczególnych części dysertacji wraz ze szczegółowymi uwagami recenzenta.

We *wstępie* Doktorantka uzasadniła wybór przedmiotu badań, określiła problemy badawcze, zdefiniowała cele pracy (główny oraz szczegółowe w podziale na cel: teoretyczno-poznawczy, metodologiczny i utylitarny), przedstawiła szczegółowe hipotezy badawcze, scharakteryzowała zastosowane metody badawcze, a także przybliżyła układ i strukturę pracy. Zdaniem recenzenta, Doktorantka mogła bardziej wyeksponować logikę wyboru szkoły jako przykładu organizacji uczącej się oraz wyjaśnić istotę rozumienia zdolności absorpcyjnej na poziomie sektora edukacyjnego. Mimo tych drobnych uwag, konstrukcja i zawartość merytoryczna *wstępu* odpowiada wymaganiom stawianym pracom doktorskim.

Rozdział 1 pt. „*Wiedza w zarządzaniu strategicznym*" zawiera rozbudowane omówienie zagadnienia istoty i znaczenia wiedzy w zarządzaniu strategicznym i jako taki stanowi ogólne tło poznawcze dla modelu teoretycznego zdolności absorpcyjnej organizacji uczącej się w zakresie wiedzy. Zamieszczony w podrozdziale 1.1. przegląd definicyjny wyraźnie wskazuje

na wieloznaczność pojęcia, cech oraz typologii wiedzy, co znajduje swe odzwierciedlenie w dalszej dyskusji na temat strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą, zawartej w podrozdziale 1.2. Obszerność i wnikliwość omówienia powyższych zagadnień świadczy o wysokim poziomie erudycji Doktorantki oraz znajomości współczesnej literatury przedmiotu. Dodatkowo, wartościowym zabiegiem jest zastosowanie przez Doktorantkę zbiorczych zestawień w postaci tabelarycznej, co znacznie ułatwia porównanie zróżnicowanych poglądów poszczególnych badaczy. W opinii recenzenta, rozdział 1 oprócz wyżej wymienionych walorów posiada pewne niedoskonałości. Po pierwsze- w rozdziale wyraźnie zabrakło omówienia istoty samego zarządzania wiedzą, szczególnie w ujęciu procesowym. Doktorantka skupiła się jedynie na przeglądowej charakterystyce strategii zarządzania wiedzą i strategii wiedzy, zapominając, że nie są to zagadnienia tożsame z pojęciem zarządzania wiedzą. Dyskusja na powyższy temat byłaby szczególnie wskazana, ze względu na niejasne granice pojęciowe pomiędzy *zarządzaniem wiedzą* w ujęciu procesowym, a *absorpcją wiedzy*, rozumianą także jako zbiór 4 procesów: identyfikacji, asymilacji, internalizacji oraz wykorzystania wiedzy. Po drugie- Doktorantka powinna bardziej uwypuklić własne stanowisko odnośnie rozumienia istoty wiedzy, zarządzania wiedzą, strategii wiedzy oraz strategii zarządzania wiedzą.

Rozdział 2 pt. *„Organizacja ucząca się"* poświęcony jest dwóm zagadnieniom: koncepcji organizacji uczącej się (podrozdział 2.1) oraz organizacyjnemu uczeniu się (podrozdział 2.2). W ramach pierwszego z zagadnień, Doktorantka dokonała przeglądu definicji i cech organizacji uczącej się oraz omówiła wybrane modele organizacji uczącej się wraz z kryteriami ich modelowania. W ramach drugiego- zaprezentowała istotę, sposoby, procesy, style i czynniki organizacyjnego uczenia się. Zdaniem recenzenta, Doktorantka wykazała się dużą znajomością literatury przedmiotu, co znalazło swe odzwierciedlenie w wielopłaszczyznowym ujęciu problematyki. Niestety, w analizowanym rozdziale, podobnie jak w poprzednim, Doktorantka ograniczyła się jedynie do bycia sprawozdawcą poglądów innych badaczy, nie podejmując się krytycznej ich oceny. Na przykład, dyskusyjny jest opis stylów organizacyjnego uczenia się, który w rzeczywistości jest opisem sposobów, a nie stylów organizacyjnego uczenia się (s. 67-69) bez jakiegokolwiek komentarza ze strony Doktorantki. W rozdziale 2 recenzowanej rozprawy zabrakło też charakterystyki *szkoły*, omówienia jej specyfiki i cech na tle organizacji uczącej się.

Ocena merytoryczna obu powyższych rozdziałów, pomimo zgłoszonych uwag jest pozytywna. Zawarta w nich dyskusja naukowa ma istotne walory teoriopoznawcze, a

zastosowany przez Doktorantkę tabelaryczny sposób prezentacji poszczególnych zagadnień pozwala zapoznać się z wielopłaszczyznowością omawianej problematyki.

Rozdział 3 pt. *„Zdolność absorpcyjna"* dotyczy szeroko rozumianej istoty zjawiska zdolności absorpcyjnej, czynników mających wpływ na jej poziom, analitycznych i procesowych modeli zdolności absorpcyjnej oraz sposobów pomiaru zdolności absorpcyjnej. W opinii recenzenta, ocena rozdziału 3 nie jest jednoznaczna. Z jednej strony, Doktorantka wykazała się dużą znajomością problematyki, co znalazło swe odzwierciedlenie w postaci wnikliwej prezentacji wielorakich poglądów innych badaczy. Z drugiej strony- niestety nie zachowała konsekwencji w prezentacji własnych poglądów, czego efektem jest wyraźny chaos składowych pojęcia zdolności absorpcyjnej oraz jej czynników. W jednym miejscu, Doktorantka sugeruje rozpatrywanie procesu *wchłaniania* i *pochłaniania* wiedzy jako dodatkowych, wcześniej nierozpatrywanych elementów zdolności absorpcyjnej, a w innym- jako wyjaśnienie innego procesu zdolności absorpcyjnej- *asymilacji* (s. 86). Podobne zastrzeżenia braku konsekwencji dotyczą sposobu prezentacji czynników zdolności absorpcyjnej- wyraźnie można dostrzec występującą rozbieżność pomiędzy czynnikami zamieszczonymi w tabeli 37- s. 104, a czynnikami procesów zdolności absorpcyjnej, opisanymi w podrozdziale 3.1. Zdaniem recenzenta, rozdział 3 powinien kończyć się modelem teoretycznym procesów składowych zdolności absorpcyjnej i jej czynników (determinant) w kontekście *szkoły*- podmiotu późniejszej eksploracji empirycznej. Stworzenie takiego modelu teoretycznego dla *szkoły* pozwoliłoby na rozstrzygnięcie wszelkich wcześniej zgłoszonych wątpliwości. Jest to tym bardziej uzasadnione, iż w części empirycznej pracy pojawiają się specyficzne procesy składowe zdolności absorpcyjnej dla szkół (tabela 45, s. 140) oraz specyficzne czynniki determinujące poziom zdolności absorpcyjnej (tabela 73, s. 201).Wątpliwości recenzenta budzi też kwesta celowości prezentacji wyników bibliometrycznych oraz sposób wyciągania na ich podstawie wniosków (podrozdział 3.1.2). Ze względu na szeroki kontekst zastosowania pojęcia *absorpcja* w różnych naukach można domniemywać, że jedynie część z analizowanych publikacji dotyczy zdolności absorpcyjnej wiedzy, która to jest przedmiotem bezpośrednich rozważań Doktorantki w recenzowanej dysertacji. Reasumując, mocną stroną rozdziału 3 jest umiejętne wyselekcjonowanie i syntetyczne zaprezentowanie przez Doktorantkę zróżnicowanych poglądów innych badaczy odnośnie istoty, składowych, modeli oraz czynników zdolności absorpcyjnej, słabą- brak konsekwencji w prezentacji własnych poglądów oraz brak opracowania modelu teoretycznego zdolności absorpcyjnej szkoły, jako organizacji uczącej się.

Kolejne dwa rozdziały stanowią empiryczną część dysertacji

Rozdział 4 pt. *„Metodyka badań"* zawiera wyczerpującą prezentację sposobu realizacji postępowania badawczego, począwszy od zdefiniowania celu badań, charakterystyki obiektu badań- 151 szkół, opisu poszczególnych zmiennych w modelu badawczym i postawienia hipotez badawczych, aż po dobór próby badawczej oraz przedstawienie procedury gromadzenia danych i zastosowanych narzędzi badawczych. Sposób prezentacji metodyki badań, w szczególności opis zastosowanej procedury gromadzenia danych jest generalnie prawidłowy i świadczy o dużej dojrzałości badawczej Doktorantki. Zastrzeżenia recenzenta budzi jednak fakt braku spójności pomiędzy operacjonalizacją czynników zdolności absorpcyjnej oraz operacjonalizacją procesów składowych zdolności absorpcyjnej zaproponowanych przez Doktorantkę w opisie modelu badawczego (tabela 45-46), a charakterystykami obu zagadnień zamieszczonymi w rozdziale 3 dysertacji (tabela 41 i 39). Zdaniem recenzenta, powyższe rozbieżności są konsekwencją braku odrębnego modelu teoretycznego zdolności absorpcyjnych dla szkół (patrz uwagi do rozdziału 3). Dodatkowo, podrozdział 4.2 pt. *Charakterystyka obiektu badań,* którym jest szkoła powinien być wcześniej omówiony (najlepiej na końcu rozdziału 2, dotyczącego istoty organizacji uczącej się). Pomimo zgłoszonych zastrzeżeń, ogólna ocena rozdziału 4 w opinii recenzenta jest pozytywna. Zdaniem recenzenta, Doktorantka potwierdziła swą gotowość do samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Wszystkie elementy składające się na opis metodyki badań zostały omówione.

Ostatni rozdział recenzowanej rozprawy (5) pt. *„Czynniki zdolności absorpcyjnej organizacji uczącej się- wyniki badań empirycznych"* zawiera szczegółową prezentację wyników, prowadzonych przez Doktorantkę, badań empirycznych. Rozdział rozpoczyna omówienie charakterystyki badanych szkół pod względem ich typu, formy prawnej, lokalizacji, wielkości (liczebności uczniów i zatrudnienia) oraz roku powstania (podrozdział 5.1). Następnie, Doktorantka szczegółowo opisuje wyniki badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych w 151 szkołach województwa śląskiego, a dotyczących czterech obszarów badawczych: identyfikacji czynników zdolności absorpcyjne wiedzy (podrozdział 5.2); identyfikacji procesów składających się na zdolność absorpcyjną wiedzy (podrozdział 5.3); pomiaru wpływu poszczególnych czynników na zdolność absorpcyjną wiedzy (podrozdział 5.4); oraz pomiaru wpływu potencjalnej zdolności absorpcyjnej na wykonawczą (podrozdział 5.5). Z punktu widzenia tytułu rozdziału, podrozdziały 5.3 i 5.5 są zbędne, co nie oznacza, że recenzent opowiada się za ich usunięciem. Przeciwnie- powinny one pozostać w dysertacji i opcjonalnie: albo tworzyć odrębny rozdział 6; albo tytuł rozdziału 5 powinien być poszerzony o ich zakres. Należy wyraźnie podkreślić, że uzyskany materiał badawczy był na tyle

rozległy, iż pozwolił Doktorantce nie tylko zrealizować postawiony w dysertacji cel główny („identyfikacja zewnętrznych i wewnętrznych czynników zdolności absorpcyjnej w szkołach..."), ale także znacznie go poszerzyć o aspekt identyfikacji składowych poszczególnych procesów zdolności absorpcyjnej (sformułowany w celach szczegółowych). Znalazło to swe odzwierciedlenie we wnioskach sformułowanych przez Doktorantkę na końcu rozdziału (podrozdział 5.6).

Rozprawę zamyka *zakończenie*. Zawiera ono ogólne konstatacje co do poziomu realizacji postawionych w rozprawie celów, uzyskanych wyników oraz kierunków dalszych badań. Konstrukcja i zawartość merytoryczna *zakończenia* odpowiada wymaganiom stawianym pracom doktorskim.

Warto zaznaczyć, iż konkluzje zawarte w rozdziale 5 i *zakończeniu* przedłożonej dysertacji są dobrze umotywowane oraz mają nie tylko wymiar teoriopoznawczy, ale także duży walor aplikacyjny dla zarządzających podmiotami oświatowymi. Pozwalają, bowiem, zidentyfikować procesy składające się na zdolność absorpcyjną szkoły w zakresie absorpcji wiedzy oraz czynniki determinujące rozwój powyższej zdolności, podnosząc w ten sposób konkurencyjność rynkową podmiotu.

II. Ocena pracy:

1. Tematyka rozprawy (wybór problematyki badawczej; umiejętność postawienia nowego i inspirującego celu badawczego)

Odpowiedzią współczesnej organizacji na niepewność i turbulencję otoczenia może być z jednej strony jej ciągłe doskonalenie się i uczenie, a z drugiej- bazowanie na unikatowych zasobach. Przykładem unikatowego zasobu jest wiedza. Dzięki wiedzy organizacja nabywa zdolność do szybkiego reagowania na zmiany, przewidywania i wyprzedzania działań konkurentów, a także podejmowania działań adaptacyjno-korygujących i naprawczych. Dodatkowo, wiedza umożliwia osiąganie ponadprzeciętnej efektywności, stanowi źródło renty ekonomicznej oraz jest czynnikiem determinującym sukces organizacji. Wiedza może być kreowana wewnątrz organizacji poprzez samodzielne uczenie się lub pozyskiwana z zewnątrz. Bazowanie na wiedzy jedynie wewnętrznej jest niewystarczające do osiągnięcia sukcesu w warunkach współczesnej gospodarki. Niezbędnym staje się wykorzystanie wiedzy z otoczenia, przy czym absorpcja wiedzy powinna być świadoma i kierowana, by proces uczenia się i doskonalenia organizacji mógł przebiegać prawidłowo.

Zdolność absorpcyjna poszczególnych organizacji w zakresie wiedzy, rozumiana jako ich potencjał do rozpoznania, pozyskania, internalizacji i eksploatacji wiedzy, jest jedną z

umiejętności uczenia się organizacji. Dotychczasowe badania z zakresu absorpcji wiedzy koncentrowały się raczej na określeniu samego znaczenia zdolności absorpcyjnej dla organizacji. Brak, natomiast szczegółowych badań dotyczących identyfikacji procesów składających się na zdolność absorpcyjną oraz czynników determinujących poziom zdolności absorpcyjnej organizacji. Dodatkowo, wybrany przez Doktorantkę podmiot badań, którym jest szkoła, nie był dotychczas rozpatrywany w kontekście zdolności absorpcyjnej wiedzy.

W tych okolicznościach, zamiar powzięty przez Doktorantkę, by dogłębnie zbadać składowe procesu zdolności absorpcyjnej szkoły w kontekście absorpcji wiedzy oraz zidentyfikować determinanty mające wpływ na poziom powyższego procesu w szkole, jest ze wszech miar uzasadniony merytorycznie i intelektualnie inspirujący. Specyfika szkoły sprawia, że może być ona traktowana jako organizacja ucząca się, w której wiedza jest zasobem priorytetowym, a zdolność absorpcyjna wiedzy decyduje o konkurencyjności podmiotu. Wnioski i konkluzje uzyskane z badań mogą w znaczący sposób przyczynić się do lepszego zrozumienia mechanizmu absorpcji wiedzy dokonującego się na poziomie szkół.

Celem głównym dysertacji jest „identyfikacja zewnętrznych i wewnętrznych czynników zdolności absorpcyjnej w szkołach". Dla jego realizacji Doktorantka sformułowała trzy cele szczegółowe. Są nimi:

- cel teoretyczno-poznawczy, zakładający „charakterystykę zależności między czynnikami zdolności absorpcyjnej, a procesami składowymi zdolności absorpcyjnej';
- cel metodologiczny, dotyczący „operacjonalizacji czynników oraz procesów składowych zdolności absorpcyjnej";
- cel utylitarny który zakładał „dostarczenie kadrze zarządzającej szkołami wiedzy o czynnikach zdolności absorpcyjnej oraz opracowanie dyrektyw kształtowania zdolności absorpcyjnej dla decydentów, organów prowadzących oraz kontrolujących szkoły".

Zdaniem recenzenta, cele szczegółowe są logicznie uzasadnione i adekwatne do przyjętego przez Doktoranta zakresu badawczego, obejmują bowiem trzy elementy modelu badawczego: procesy składające się na zdolność absorpcyjną; czynniki ją determinujące; oraz wzajemne relacje pomiędzy nimi. Zastrzeżenia recenzenta budzi, natomiast sposób sformułowania celu głównego dysertacji, który nie do końca odzwierciedla rzeczywisty zakres przeprowadzonych badań. Sugeruje on bowiem, iż przedmiotem badań są jedynie determinanty zdolności absorpcyjnej organizacji uczącej się podczas, gdy faktycznie w polu

zainteresowań badawczych były także procesy składowe zdolności absorpcyjnej oraz wzajemne relacje między oboma zmiennymi.

Mimo powyższej uwagi, przedstawiona do recenzji praca spełnia pierwsze kryterium oceny. Wybór problematyki badawczej jest prawidłowy, a zakres tematyczny dysertacji jest nowatorski i słabo opisany w literaturze. Zbyt wąskie zarysowanie celu głównego dysertacji zostało zrekompensowane przez doprecyzowanie zakresu analizy w celach szczegółowych. Tematyka podjęta przez mgr Reginę Lenart w przedłożonej rozprawie mieści się w obszarze nauk o zarządzaniu, a dokładniej- w nurcie zasobowym zarządzania strategicznego.

2. Zastosowane podejście badawcze i metoda badań (prawidłowość postawienia tezy/ hipotezy; sposób opracowania metodyki badań i ich przeprowadzenia; prawidłowość wnioskowania)

Ocena tego kryterium obejmuje kilka aspektów, z których pierwszym jest weryfikacja poprawności sformułowania hipotez badawczych w kontekście celów pracy.

W pracy postawiono pięć hipotez badawczych:

- H 1: „Wiedza bazowa wpływa dodatnio na zdolność absorpcyjną";
- H 2: „Umiejętności pracowników wpływają dodatnio na zdolność absorpcyjną";
- H 3: „Interakcje z otoczeniem wpływają dodatnio na zdolność abstrakcyjną";
- H 4: „Projekty edukacyjne wpływają dodatnio na zdolność absorpcyjną";
- H 5: „Potencjalna zdolność absorpcyjna przyczynia się do wykonawczej zdolności absorpcyjnej";

Cztery pierwsze z hipotez odwołują się do kwestii wpływu poszczególnych czynników (determinant) na poziom zdolności absorpcyjnej szkoły, natomiast hipoteza 5 dotyczy wewnętrznych relacji pomiędzy procesami składowymi zdolności absorpcyjnej.

Generalna ocena postawionych hipotez jest pozytywna. Hipotezy są istotne poznawczo, a dodatkowo możliwe jest odniesienie się do ich treści w ramach przeprowadzonego postępowania badawczego. Jednak, zdaniem recenzenta w hipotezach 1-4 powinno być wyraźnie zaznaczone, że każda z hipotez dotyczy relacji między danym czynnikiem (determinantą), a każdym z procesów składowych zdolności absorpcyjnej (co jest kompatybilne z celem teoretyczno- poznawczym rozprawy).

W pracy posłużono się zróżnicowanymi metodami badawczymi. W teoretycznych rozdziałach dysertacji (rozdziały 1-3) Doktorantka zastosowała metodę analizy literatury

przedmiotu. W części empirycznej pracy (rozdziały 4-5) Autorka wykorzystała metodę badań ankietowych oraz metodę wywiadu.

Sposób opracowania metodyki badań oraz ich przeprowadzenia nie budzi zastrzeżeń recenzenta. Doktorantka opracowała model badawczy (s. 136), który posłużył do identyfikacji potencjalnych determinant i procesów składowych zdolności absorpcyjnej szkoły. Za zmienną niezależną Doktorantka uznała cztery determinanty zdolności absorpcyjnej szkoły (wiedzę bazową, umiejętności pracowników, interakcje z otoczeniem, projekty edukacyjne), za zmienną zależną- zdolność absorpcyjną szkoły, rozumianą jako zestaw czterech procesów, z których trzy pierwsze procesy tj. identyfikacja, asymilacja i internalizacja wiedzy stanowią tzw. potencjalną zdolność absorpcyjną, a czwarty proces tj. wykorzystanie wiedzy- wykonawczą zdolność absorpcyjną.

Weryfikację potencjalnych zmiennych z modelu badawczego Autorka uzyskała w wyniku pierwszego etapu postępowania badawczego, polegającego na badaniach pilotażowych przeprowadzonych wśród trzech kategorii adresatów: ekspertów oświatowych, dyrektorów 5 szkół oraz uczestników seminarium doktoranckiego. Zdaniem recenzenta, wykorzystanie uczestników seminarium doktoranckiego jest dyskusyjne ze względu na podmiot badań, którym jest szkoła, a nie wyższa uczelnia. Efektem badan pilotażowych było opracowanie kwestionariusza ankiety i wywiadu, który stanowił podstawę dalszych badań.

Drugi etap postępowania badawczego (tzw. badania główne) obejmował ilościową i jakościową analizę zależności pomiędzy czynnikami i procesami składowymi zdolności absorpcyjnej. W badaniach tych uczestnikami byli zarządzający placówkami oświatowymi w województwie śląskim. Zarówno, kwestionariusz ankiety (załącznik 1), jak i kwestionariusz wywiadu (załącznik 2) zostały prawidłowo opracowane. Oba kwestionariusze zawierają pytania istotne z punktu widzenia realizacji przyjętych celów oraz postawionych hipotez badawczych. Ze względu na niekompletność części otrzymanych kwestionariuszy (z 385 wypełnionych kwestionariuszy, 234 było niekompletnych), Doktorantka słusznie ograniczyła wnioskowanie do 151 szkół z województwa śląskiego. Ramami czasowymi przeprowadzonego postępowania badawczego były lata 2011-2012.

Do analizy uzyskanych wyników badań empirycznych Doktorantka w sposób prawidłowy zastosowała metody statystyczne w oparciu o programy: STATISTICA 10.0, SPSSS 17.0 oraz Amos 6.0. Dobór poszczególnych wskaźników statystycznych był właściwy, a sposób ich zastosowania bardzo wnikliwie opisany. Szczegółowe zestawienie wskaźników wykorzystanych w kwestionariuszu ankiety zawiera załącznik 3 dysertacji. Wszystkie

hipotezy badawcze zostały pozytywnie zweryfikowane. Sposób prezentacji uzyskanych wyników jest przejrzysty i logiczny, a wnioskowanie prawidłowe.

Ogólna ocena przedłożonej praca ze względu na drugie kryterium, jakim jest dobór odpowiedniego podejścia i metody badawczej, zastosowanie odpowiednich narzędzi badawczych oraz sposób przeprowadzenia badań i prawidłowość wnioskowania jest jak najbardziej pozytywna. W opinii recenzenta, warstwa empiryczna przedłożonej pracy stanowi wyraźny atut recenzowanej rozprawy doktorskie mgr Reginy Lenart.

3. Kompozycja strukturalna rozprawy, źródła literaturowe i strona warsztatowa (układ pracy; bibliografia; system pojęciowy; język; poziom edytorski)

Kompozycja strukturalna pracy zawierająca: wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, bibliografię, spisy tabel, schematów i wykresów oraz cztery załączniki jest przejrzysta i logiczna. Podział treści na pięć rozdziałów, w tym 3 teoretyczne i 2 empiryczne, jest proporcjonalny, podporządkowany zasadzie „od ogółu do szczegółu" i adekwatny do tytułów poszczególnych rozdziałów. Uwagi szczegółowe co do zawartości merytorycznej każdego z rozdziałów omówione zostały w części I recenzji.

Wątpliwości recenzenta budzi sformułowanie tytułu dysertacji. Zdaniem recenzenta, tytuł rozprawy jest nieadekwatny do rzeczywistego zakresu poruszanej w niej problematyki. Z jednej strony, błędnie sugeruje, że podmiotem badań będzie każda organizacja ucząca się podczas, gdy faktycznie jest nią jedynie szkoła; z drugiej- nie oddaje w pełni bogactwa naukowego recenzowanej dysertacji i poruszanych w niej zagadnień, które znacznie wykraczają poza kwestie badania jedynie czynników zdolności absorpcyjnej, co sugerowałby tytuł rozprawy.

Dobrym zabiegiem, zastosowanym przez Doktorantkę jest każdorazowe anonsowanie zawartości merytorycznej danego rozdziału oraz syntetyczna prezentacja konkluzji na końcu rozdziału w postaci podsumowania. Dodatkowo, percepcję treści zawartych w pracy ułatwiają liczne zestawienia tabelaryczne (95), schematy (32) oraz wykresy (17). Wartościowym uzupełnieniem pracy jest też kwestionariusz ankiety i wywiadu zamieszczony na końcu pracy, a także cztery załączniki.

Praca oparta jest na niezwykle obszernej, aktualnej, w większości obcojęzycznej bibliografii, stanowiącej łącznie ponad 460 pozycji. Dobór merytoryczny źródeł bibliograficznych jest prawidłowy, jednak ich tak duża liczba powoduje pewne negatywne konsekwencje. Doktorantka, chcąc zaprezentować poglądy wszystkich cytowanych badaczy, nie słusznie ograniczyła się jedynie do bezkrytycznego ukazania poszczególnych stanowisk,

zapominając o własnej refleksji i konkluzji. Dodatkowo, część przypisów sprawia wrażenie „wygenerowanych na siłę". Przykładem takich działań może być *wstęp* dysertacji, gdzie ogólne stwierdzenia są przypisywane wybranym autorom wedle bliżej nieokreślonego kryterium.

Mimo ogromnej wiedzy Doktorantki z zakresu analizowanego problemu naukowego, strona terminologiczna pracy pozostawia wiele do życzenia. Autorka w sposób bardzo dowolny i niekonsekwentny posługuje się pewnymi pojęciami, wprowadzając duży chaos myślowy do rozpatrywanego zagadnienia. Dotyczy to na przykład liczby procesów składających się na zdolność absorpcyjną wiedzy. Doktorantka raz przekonuje czytelnika do konieczności wyodrębnienia dodatkowych dwóch procesów zdolności absorpcyjnej (wchłaniania i pochłaniania) (s. 78), po to by w dalszej części dysertacji bez uzasadnienia zrezygnować z nich. Podobne zastrzeżenia braku konsekwencji można sformułować co do doboru sposobu identyfikacji i pomiaru czynników i procesów zdolności absorpcyjnej (patrz uwagi do poszczególnych rozdziałów zawarte w I części recenzji).

Przedstawiona do recenzji praca napisana jest komunikatywnym językiem. Także poziom edytorski rozprawy nie budzi większych zastrzeżeń. Doktorantka wykazała się starannością w przestrzeganiu standardów edycji tekstów naukowych oraz zasad ich pisania.

Przedłożona do recenzji rozprawa spełnia większość warunków w ramach trzeciego kryterium oceny. Brak spójności systemu pojęciowego w dysertacji może być, zdaniem recenzenta, konsekwencją braku konsensusu badaczy co do samego pojmowania istoty absorpcji wiedzy oraz zdolności absorpcyjnej organizacji uczącej się, trudnościami co do pomiaru samego zjawiska oraz przejawem zróżnicowania w rozpoznaniu zakresu znaczeniowego.

III. Konkluzja i rekomendacja

Charakterystyka recenzowanej rozprawy, zawarta w części I recenzji pozwala stwierdzić, iż dzieło mgr Reginy Lenart pt. „Zdolność absorpcyjna organizacji uczącej się", napisana pod kierunkiem naukowym prof. UE dr hab. Wojciecha Czakona, stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i wypełnienie istniejącej luki poznawczej.

Wnikliwa ocena dysertacji przez pryzmat trzech kryteriów, zawarta w części II recenzji, pozwala sformułować następujące wnioski:

- po pierwsze- wybór problematyki badawczej jest słuszny, a cele postawione przez Doktorantkę istotne z punktu widzenia teorio-poznawczego, metodycznego oraz utylitarnego;

- po drugie- zastosowane podejście badawcze i metoda badań są prawidłowe, a wnioskowanie w istotny sposób wzbogaca wiedzę z zakresu podjętej problematyki badawczej;
- po trzecie- kompozycja strukturalna pracy, źródła literaturowe i strona warsztatowa nie budzą większych zastrzeżeń.

W konkluzji można stwierdzić, iż mgr Regina Lenart w przedłożonej rozprawie wykazała się umiejętnością: prawidłowego sformułowania oryginalnego tematu, kompetentnego osadzenia go w ramach literatury przedmiotu, opracowania własnego modelu badawczego, skonstruowania celowo dobranej metodyki badań, prawidłowego przeprowadzenia badań oraz sformułowania ogólnych wniosków wynikających z badań.

Pozwala to sądzić, że Doktorantka opanowała ogólną wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu oraz umiejętność prowadzenia samodzielnych badań naukowych w stopniu wystarczającym, a recenzowana rozprawa doktorska spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim w świetle *Ustawy o stopniach i tytułach naukowych.*

Rekomenduję przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr Reginy Lenart pt. „Zdolność absorpcyjna organizacji uczącej się", napisanej pod kierunkiem naukowym prof. UE dr hab. Wojciecha Czakona, przez Radę Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz dopuszczenie mgr Reginy Lenart do publicznej obrony przedłożonej dysertacji.

Agnieszka Sopińska

A. Sopińska.