

dr hab. Ewa Bogacz-Wojtanowska
Instytut Spraw Publicznych
Uniwersytet Jagielloński
ewa.bogacz-wojtanowska@uj.edu.pl
tel. +48 692 468 326

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Grażyny Rzepki pt.

**SKUTECZNOŚĆ W ZARZĄDZANIU WIZERUNKIEM SPOŁECZNEJ
ORGANIZACJI SPORTOWEJ. STUDIUM PRZYPADKU: POLSKI I CZESKI
ZWIĄZEK TENISOWY**

przygotowanej pod kierunkiem prof. dr hab. Bogusława Nierenberga

Wstęp

Recenzja odnosi się do następujących elementów: znaczenia problematyki badań, ważności i istotności podjętego tematu; struktury rozprawy; zawartości merytorycznej; zastosowanej metodologii i przebiegu badań; prezentacji wyników badań i formalnych aspektów pracy. Na końcu zaprezentowana została konkluzja dotycząca dopuszczenia rozprawy do dalszego procedowania.

Pani magister Grażyna Rzepka przygotowała rozprawę doktorską na temat zarządzania wizerunkiem społecznej organizacji sportowej, zaprezentowanego na przykładzie Polskiego Związku Tenisowego (dalej w tekście PZT) i Czeskiego Związku Tenisowego (dalej CZT). We wstępie Autorka w miarę precyzyjnie zakresliła problematykę badawczą, w tym wybór badanych organizacji sportowych i ich oddziaływanie na inne organizacje w ramach sportu instytucjonalnego obu krajów.

Głównym celem pracy była identyfikacja właściwych narzędzi public relations stosowanych w procesie zarządzania wizerunkiem społecznej organizacji sportowej, dla opracowania modelu skutecznej komunikacji z beneficjentami. (s. 9). Innymi słowy, autorka chciała rozpoznać w jaki sposób kształtują swój wizerunek badane organizacje sportowe, aby stworzyć schemat czy używając jej określenia „model” skutecznej aktywności w tym zakresie, który można także przenieść do innych związków sportowych. Autorka sformułowała cel nieprecyzyjnie, gdyż połączyła go z hipotezą badawczą. Cytuje: *cel niniejszej rozprawy stanowi identyfikacja właściwych narzędzi public relations stosowanych w procesie zarządzania wizerunkiem społecznej organizacji sportowej, co pozwoli stworzyć model skutecznej komunikacji z jej beneficjentami, weryfikując następującą hipotezę: właściwy dobór narzędzi PR w procesie zarządzania wizerunkiem sportowej organizacji społecznej umożliwia pozyskanie zaufania społecznego, co z kolei wpływa na skuteczność realizacji jej misji*. Doktorantka, na podstawie wybranych metod badawczych, nie była niestety w stanie zweryfikować własnej hipotezy, gdyż nie zbadała zaufania społecznego. Nie rozumiem także, w świetle zastosowanej metodyki badań, po co tą hipotezę wprowadzała. Autorka dysertacji postawiła sobie także trzy pytania badawcze, przy czym właściwie dwa mają charakter naukowy, zaś jedno poniekąd wymiar aplikacyjny. Wydaje się jednak, że trzecie pytanie badawcze można było sformułować w sposób precyzyjniejszy. Niestety nie podzielam optymizmu autorki dotyczących aplikacyjności jej badań w sferze trzeciego sektora. Na podstawie badań dwóch organizacji, nawet takich, które mają ogromne znaczenie w sieci organizacyjnej, bo tak należy rozumieć badane związki tenisowe w relacji do innych podmiotów organizacyjnych zajmujących się tenisem, trudno wnioskować czy rekomendować ich rozwiązania dla innych organizacji pozarządowych. Owszem, można przenieść pewne elementy, poszukiwać prawidłowości czy podobnych mechanizmów oraz rozwiązań. Dlatego uznam, że o to chodziło autorce, była tylko nieco nieprecyzyjna. Z drugiej strony, chciałabym podkreślić, że wnioski aplikacyjne, które formułuje doktorantka są słuszne ale na podstawie zgromadzonego materiału mogłaby wyciągnąć ich nieco więcej. Podam jeden przykład tylko, który różnicuje wyraźnie oba związki tenisowe- silne przewodztwo.

Realizowany przez mgr Grażynę Rzepkę projekt badawczy wymagał zastosowania różnych metod i technik badawczych. W pracy wykorzystane zostały następujące metody: analiza dyskursu, wywiad swobodny, obserwacja uczestnicząca, analiza dokumentów organizacyjnych. Poniżej odniosę się jeszcze szerzej zarówno do metod jak i szczegółowo do metodologii badań.

Znaczenie problematyki badań

Problematyka recenzowanej rozprawy mieści się w obszarze zainteresowań nauk społecznych i humanistycznych ale także sportu. Rzeczywiście, nietrudno nie zgodzić się z autorką, że brakuje badań i naukowych w zakresie objętym problematyką pracy. Podejmowany w rozprawie problem jest ważny dla organizacji sportowych, dla badań trzeciego sektora, jak również dla badań nad wizerunkiem różnego typu organizacji. W literaturze przedmiotu, w szczególności polskiej, rzeczywiście nieliczne są publikacje, obejmujące badania organizacji sportowych, w szczególności związków sportowych, które wpływają na inne organizacje, kształtują relacje i zasady funkcjonowania konkretnej dyscypliny sportowej, zwłaszcza w sferze instytucjonalnej. Pomijając już zagadnienia wizerunkowe, w literaturze i badaniach nad trzecim sektorem organizacje sportowe też są zaniedbywane. Właściwie od początków transformacji zostały zakwalifikowane jako te, które są obciążone komunistyczną spuścizną, „pieszczone” w okresie PRLu, w Polsce po 1989 uznawane często za zacofane i roszczeniowe. Tymczasem, niestety z powodu braku badań niewiele o nich wiemy. I w tym sensie praca pani mgr Grażyny Rzepki wypełnia pewną lukę. Niemniej jednak, formułowana przez doktorantkę diagnoza, dotycząca badań nad trzecim sektorem w Polsce była właściwa 12 lat temu, dziś już niestety nie jest aktualna. Aktualna natomiast jest diagnoza sytuacji dotycząca organizacji sportowych.

W problematyce organizacji sportowych spotykamy opinie i opracowania często wymyślone zbudowane na domysłach, spekulacjach, sprowokowanych zachowaniach bądź wypowiedziach. Systematyczne zainteresowanie Autorki zjawiskiem wizerunku organizacji sportowej jest godne odnotowania i tworzy potencjał do wypełnienia znaczącej luki badawczej w szczególności w obszarze analiz wzajemnych relacji między organizacją sportową a jej otoczeniem, które tworzą sportowcy, widzowie ale także organizacje komercyjne i publiczne.

Z satysfakcją i uznaniem należy przyjąć pracę, która eksploruje problematykę zarówno związków sportowych jak i zarządzania wizerunkiem tego typu organizacji. Pochwalić należy autorkę za zwrócenie uwagi na wpływ tych organizacji na inne, w całym systemie, tworzącym sieci powiązań organizacji, zajmujących się tenisem ziemnym w obu krajach. Założenia dysertacji są wartościowe poznawczo, mają także walor praktyczny.

Struktura rozprawy

Konstrukcja wewnętrzna pracy ma charakter teoretyczno-empiryczny. *Wstęp* zawiera wszystkie elementy zwyczajowo wymagane w takiej części rozprawy. Poza *Wstępem* mamy wyróżnioną w strukturze *Metodologię badań*, w sposób nieco niezrozumiały, o czym piszę poniżej. Dalej, praca składa się z pięciu rozdziałów, z których każdy podzielony został na podrozdziały. Brakuje nieco przejrzystości w strukturze, raz mamy trzy podrozdziały, raz sześć a raz dwa. Świadczy to niestety o tym, że trudno było autorce zapanować nad treścią. Jednocześnie jest to niezmiernie trudne i zwykle w pracach doktorskich nie jest spotykane odpowiednie rozplanowanie struktury pracy. Niemniej jednak, w strukturze mamy pewne nieścisłości, które obniżają wartość pracy, co opiszę nieco dalej.

Autorka stosuje także pewien zabieg w podziale treści, który jest dla mnie niezrozumiały. Wyróżnia w strukturze *Metodologię badań*, przy czym nie wiemy czy to rozdział bo nie jest on numerowany. Należało metodologię wpisać do *Wstępu*, który można podzielić na określone części, obejmujące problematykę, cele i pytania badawcze wreszcie metodologię (precyzyjniej metodykę).

Pozostałe w strukturze pracy są rozdziały, których autorka wyróżnia pięć oraz podsumowanie. Na owe pięć rozdziałów składają się zamieszczone w pierwszym wybrane definicje i umiejscowienie w zdaniach trzeciego sektora społecznych organizacji sportowych, kwestie wizerunku i zdobywania zaufania jako istotne kwestie dla tego typu organizacji oraz dyskusje w zakresie dobra publicznego w odniesieniu do sportu.

Drugi rozdział w całości odnosi się sytuacji kwestii już zarządczych - kształtowania wizerunku, działań public relations i stosowanych w tym obszarze narzędzi. Istotną część zajmuje dyskusja nad skutecznością i efektywności działań wizerunkowych tego typu organizacji.

W rozdziale trzecim autorka zamieściła charakterystykę trzeciego sektora w Polsce, niestety bardzo wtórną, interesująca natomiast analizę funkcjonowania organizacji i związków sportowych. Czwarty rozdział, jest odzwierciedleniem trzeciego, odnosi się tylko do sytuacji u naszych południowych sąsiadów - Czechów. Piąty - ostatni rozdział stanowi podsumowanie wyników badań, w szczególności porównanie „kondycji” sektora pozarządowego w obu krajach, sytuacji związków sportowych w tym tenisowych.

Prace kończy syntetyczne, krótkie zakończenie. Na końcu pracy zamieszczona została także obszerna bibliografia oraz zupełnie niepotrzebne skróty z wywiadów w załączniku.

Podsumowując, oceniam strukturę pracy dość dobrze. Pięć rozdziałów, dwa teoretyczne, dwa empiryczne, jeden wnioskujący. Niewspółmierność struktury jest wyraźna, ale jak już wspomniałam dość typowa dla rozpraw doktorskich. Pewną wątpliwość mam tylko co umieszczenia w rozdziałach o związkach tenisowych charakterystyki trzeciego sektora w Polsce i w kolejnym w Czechach. Zaburza to nieco strukturę pracy, jasno podzieloną na sferę teoretyczną (dwa pierwsze rozdziały) oraz empiryczną (dwa kolejne) i oceniającą (rozdział piąty).

Podstawy teoretyczne pracy

Rozważania teoretyczne, stanowiące podstawę w pracy mamy podjęte w dwóch pierwszych rozdziałach, częściowo także w rozdziale trzecim. Pierwszy rozdział dysertacji, w której Autorka buduje odnosi się do problematyki wizerunku „społecznej organizacji sportowej” jest interesujący ale nieco nierówny. Na początku mamy nieco przestarzałą, cofniętą o jakieś 12 lat analizę terminologiczną, odnoszącą się do społecznych organizacji sportowych, jako organizacji trzeciego sektora. Problemy, które rozważa autorka, rzeczywiście były dość wyraźnie wtedy akcentowane, dziś jednak jesteśmy nieco „dalej”. Na pochwałę zasługuje zastosowanie podejścia systemowego do pewnego porządkowania problematyki. Za wartościowe uznaję także analizy w nurcie systemowym, dotyczące funkcjonowania społecznych organizacji sportowych. Następnie autorka odnosi się dość słusznie do kwestii zaufania, bardzo sensownie uzasadniając rolę organizacji sportowych w budowaniu pewnych wartości społecznych, w tym kultury zaufania. Bardzo ciekawa jest interpretacja i przeniesienie na badane organizacje systemowego modelu organizacji – autorka robi to w moim przekonaniu dość twórczo. Wyraźnie akcentuje specyfikę organizacji sportowych, podkreślając kwestie specyfiki misji, budowania więzi międzyorganizacyjnych, mobilizacji członków i interesariuszy.

Istotną podstawę teoretyczną pracy stanowią także kwestie wizerunku organizacji. Doktorantka orientuje się i przywołuje różne zmiany założeń, prezentuje rozwój niektórych problemów, odnosi się do krytyki i prowadzonej w literaturze dyskusji, zwłaszcza na gruncie nauk o zarządzaniu. Interesujące są także rozważania dotyczące wizerunku organizacji sportowej, w odniesieniu do pojęcia dobra wspólnego. Niemniej jednak mają one raczej charakter ekonomiczny. Zupełnie inna jednak, bardzo wartościowa jest analiza przemian znaczenia sportu we współczesnych społeczeństwach, z uwzględnieniem spojrzenia na sport jako potrzebę i dobro publiczne. Co istotne, ta analiza ma charakter interdyscyplinarny,

w dużej mierze jednak o charakterze ekonomiczno-społecznym. To ważne, ale można odnieść wrażenie, że autorka zapomniała o humanistyczno-organizacyjnym aspekcie analizy. Jednocześnie, jako pole do wnioskowania, pokazanie współczesnej roli i znaczenia sportu w społeczeństwie, rynku i państwie, jest bardzo dobrym tłem dla dalszych rozważań.

Nieco niżej oceniam rozważania teoretyczne w rozdziale drugim, ze względu na właściwie żadne powiązanie problemów z zagraniczną literaturą przedmiotu. Pani Grażyna Rzepka korzysta z niej tylko na podstawie innych polskich autorów. Tymczasem jednak rozważania dotyczące zarządzania wizerunkiem i stosowania public relations w społecznej organizacji sportowej prowadzone są poprawnie, są twórcze i odniesione do specyfiki organizacji. Podobnie wysoko oceniam podrozdział dotyczący narzędzi komunikowania się, stosowanych przez organizacje sportowe w ramach public relations. Najciekawsza w mojej ocenie jest analiza pojęcia sprawności i skuteczności organizacji czy jej działań, wywiedziona od pojęć prakseologicznych. Tyle jednak dobrego - gdy przechodzi autorka na grunt organizacji trzeciego sektora, robi niestety wtórną i już dziś nieco przestarzałą analizę efektywności. Brakuje już polskich opracowań, brakuje przede wszystkim aktualnych, anglojęzycznych! Cytowanie no stop autorki recenzji oraz Jarosława Domańskiego – książek sprzed lat przecież, jest niestety świadectwem nie tylko braku sięgnięcia do oryginałów, ale wskazaniem na pewną przestarzałość treści. Z innej jednak strony, warto podkreślić, że autorka wyraźnie adaptuje teorie i rozważania innych do własnych potrzeb. Rzeczywiście w polskiej literaturze przedmiotu, istnieje luka w zakresie publikacji poświęconych komunikacji w sporcie (s.11). Jednak już pobieżny czytelnik znajdzie publikacje P. Pedersena czy R. Browna. Co ujawnia praktyka działania w organizacjach to zupełnie inna kwestia.

Podsumowując ocenę teoretycznych podstaw pracy, należy stwierdzić, że Autorka dobrze orientuje się w polskiej literaturze w zakresie organizacji sportowych. Słabo natomiast wiąże dorobek polski, z dorobkiem światowym. Robi to tylko w sposób wtórny, na podstawie polskich autorów. Pani magister Grażyna Rzepka, co należy podkreślić, nie ulega częściej u doktorantów nadmiernej skrupulatności, polegającej na szczegółowym omawianiu teorii, koncepcji i zagadnień, które służą często wprowadzeniu do problematyki a nie wyjaśnianiu problemu badawczego, który został podjęty w pracy. W mojej opinii, koncepcje i rozważania prezentuje spójnie, sensownie, choć dość szeroko, wybierając jednak to co da jej tematowi istotne i co prowadzi ja do realizacji celu.

Paradygmat, zastosowana metodologia i przebieg badań

Trudne, skomplikowane w swej strukturze i znaczeniu oraz budowanych sieciach organizacje tenisowe, wymagały wyboru takiego instrumentarium badawczego, które pozwoli dostrzec kwestie nie tylko kreowania wizerunku dla samej organizacji, ale także dla dyscypliny sportowej jako takiej. Przedmiot badań - czyli związki tenisowe w dwóch krajach zdefiniowano poprawnie, w interesujący i moim zdaniem inspirujący sposób stosując benchmarking.

Niemniej jednak trudno dociec, jaki paradygmat naukowy doktorantka przyjęła, pomimo quasi rozdziału metodologicznego. Zaczyna bowiem od stwierdzeniem że, *przedmiot badań....zdeteminował wybór jakościowych metod badawczych, opierających się na teorii ugruntowanej*. Po pierwsze, w teorii ugruntowanej dobiera się przypadki aż do nasycenia, a tutaj mamy tylko dwa, po drugie jak sama autorka pisze nieco dalej, cytując K. Koneckiego, *że hipotezy i pojęcia budowane są w trakcie badań empirycznych i weryfikowane w trakcie badań empirycznych*. Dlaczego więc autorka formułuje hipotezę, skoro zakłada po pierwsze korzystanie z teorii ugruntowanej, po drugie paradygmat interpretatywny?. Dodatkowo, hipoteza absolutnie nie jest weryfikowalna bez badań społecznych. Skoro korzysta z opracowań Ł. Sułkowskiego, to winna rozpoznać, że połączenie wątków paradygmatycznych – czyli podejścia interpretatywnego i teorii systemowej jest możliwe w paradygmacie pluralistycznym. Tymczasem na stronach 14-17 mamy zlepek zdań, które w całości niestety nie mają sensu i niczego w sensie metodycznym nie wyjaśniają. To najsłabsza część pracy. O jakim doborze próby mówi autorka? Dlaczego uzasadnia oczywistości? Niestety nie wiem, sytuację ratuje tylko dość słuszny i poprawny opis wyboru metod badawczych.

Pomimo błędów w samym opisie i zdefiniowaniu metodologii badań, dobrze oceniam dobór organizacji do badania. Podobnie dość dobrze należy ocenić wybór dokumentów do analiz dyskursu, gorzej niestety brak informacji o sposobie jej przeprowadzenia. Wysoko oceniam korzystanie z wywiadów (choć szkoda, że głównie po „stronie” polskiej zrealizowanych, co wyraźnie widać w rozdziale czwartym), podobnie jak analizę dokumentów organizacyjnych i obserwacje uczestniczącą. Niewątpliwie walorem recenzowanego projektu doktorskiego jest jego problemowy charakter, jak również zastosowanie różnych metod badawczych. Mimo pewnego chaosu w opisie metody i błędów w wyborze paradygmatu, uważam że praca w zakresie samego prowadzenia badań poprawna.

Wnoszę jednak poważne zastrzeżenia do opisu paradygmatu, podejść badawczych i będę chciała uzyskać wyjaśnienia, podczas obrony pracy doktorskiej.

Prezentacja wyników badań

Wyniki badań, jak już wyżej wspomniałam autorka zawarła w rozdziałach trzecim i czwartym rozprawy. Niepotrzebne w tej części pracy są te treści, które odnoszą się do charakterystyki trzeciego sektora. Właściwa, badawcza część pracy rozpoczyna się z rozdziałem 3.3, czyli *Historią Polskiego Związku Tenisowego*. To bardzo ciekawa analiza, wyraźnie wskazująca na wzloty i upadki organizacji tenisowych w Polsce, jak również prezentująca główne postaci tej dyscypliny sportowej. Wyraźnie widać też wątki wizerunkowe, co świadczy o tym, że doktorantka świadomie poprowadziła narrację opisu historycznego. Wartościowe są także wątki kulturowo-społeczne, które wyraźnie wybrzmiewają w tekście pani Grażyny Rzepki. Istotne są także kwestie tworzącej się w latach dziewięćdziesiątych struktury sieciowej organizacji polskiego tenisa, problemy organizacyjne i wybory strategiczne, dotyczące, zasobów materialnych i finansowych, szkolenia, struktur i organizacji turniejów. Właściwa dla realizacji celów pracy jest charakterystyka organizacyjna PZT oraz prezentacja i ocena narzędzi komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej PZT. W dużej mierze autorka skupia się na analizie czasopisma *Tenis*, jako narzędzia komunikacji, pokazując jego rozwój i znaczenie oraz dokonuje także oceny strony internetowej PZT. Powyższa analiza prowadzona jest na podstawie dokumentów źródłowych. Wartościowy element stanowi też prezentacja wyników badań jakościowych, w postaci adresatów systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Bardzo interesująca, choć powinna znaleźć się w innym miejscu pracy, jest prezentacja czeskiego trzeciego sektora, jak również rozwoju czeskich organizacji sportowych. W moim przekonaniu to najwartościowsze części pracy, gdyż nie tylko nieznane polskim czytelnikom, ale oparte na czeskim materiale źródłowym. Bardzo ważna jest analiza organizacyjno-instytucjonalna czeskiego sportu, z wyraźnym wskazaniem na problemy organizacyjne i zarządcze, ciekawa i inspirująca na tle polskiej historii, jest także prezentacja rozwoju Czeskiego Związku Tenisowego. Autorka, aż szkoda że tego potem w podsumowaniach nie akcentuje, wyraźnie pisze o pewnych uniwersalnych problemach funkcjonowania zrzeszeń. W szczególności wyraźnie dowodzi organizacyjnych napięć między tym co wspólne a indywidualne, co prywatne a co publiczne, co finansowe a co niematerialne, profesjonalne a amatorskie.

W ostatnim rozdziale doktorantka zawarła wnioski z badań, zestawiając kluczowe elementy procesu zarządzania wizerunkiem w obu związkach tenisowych. Zawarła także zestaw rekomendacji, jej zdaniem istotnych do wdrożenia w PZT. Nie mam zastrzeżeń do tej części pracy, choć znów nieco raz mnie odwołanie do klasyków może, ale nieco dziś mniej aktualnych. Nie miałabym o to pretensji, gdyby powoływała się TAKŻE na nieco aktualniejsze pozycje. Jednocześnie, propozycja empowerment jest bardzo ciekawa i twórczo rozwinięta przez autorkę. Podobnie model procesu zarządzania wizerunkiem, tylko nie nazwała bym go modelem ale schematem, propozycją czy czymś innym. Byłoby precyzyjniej, właściwiej w stosunku do zbadanej „populacji” i przyjętego paradygmatu oraz nieco skromniej.

Formalne aspekty rozprawy

Należy sformułować nieco uwag, zarówno krytycznych jak i pozytywnych w zakresie formalnych aspektów rozprawy doktorskiej.

Przede wszystkim błąd mamy w tytule pracy. Czytamy na stronie: *Skuteczność w zarządzaniu wizerunkiem społecznej organizacji sportowej Studium przypadku: Polski i Czeski Związek Tenisowy*. Jak rozumiem, w oryginale mamy jednak kropkę, przed studium przypadku. Jednocześnie, praca napisana jest dobrym językiem. Zasadniczo w większości autorka pracy posługuje się precyzyjnym, naukowym językiem, błędy redakcyjne istnieją ale nie rzutują na odbiór pracy. Miejscami, autorka wprowadza sugestie i powinności co do zachowań organizacyjnych, ale w sumie są to nieliczne błędy. Mnie osobiście pracę pani mgr Grażyny Rzepki czytało się dość dobrze.

Autorka ma pewien problem, który niestety muszę jej wytknąć. Używa określeń dość dowolnie, często nieprecyzyjnie, co nieco może irytować. Podam przykłady. Samodzielne określenie społecznej organizacji sportowej niestety nie mogę uznać za zbyt fortunne. Autorka czyni to odważnie, samodzielnie, ale odnosi się do dość nieaktualnej literatury przedmiotu (patrz Smoktunowicz, 1992). Wspomina, że organizacja społeczna z konkretnego powodu została zastąpiona w terminologii naukowej i prawnej organizacjami czy związkami sportowymi czy szerzej organizacjami pozarządowymi. Ale cóż, tutaj można się spierać, szukać uzasadnień i dyskutować. Nieco inaczej jest z innymi określeniami, przykładowo autorka we wstępie pisze, że PZT i CZT są homogenicznymi organizacjami? Na jakiej podstawie? Bardzo bym chciała, aby wyjaśniła mi ową homogeniczność. Kolejna kwestia, co

autorka rozumie przez motywację humanitarną w odróżnieniu od ekonomicznej? Kolejne określenie - trzeci sektor gospodarki. To ciągle używanie tego określenia jest nieprecyzyjne, bo już od lat używa się określenia trzeci sektor, zaś podkreślanie słowa gospodarka trochę trąci myszką, zwłaszcza że organizacje pozarządowe odgrywają istotniejszą rolę w społeczeństwie i jego strukturach niż gospodarcze.

Kolejna kwestia, raczej także formalna, budzi moją pewną irytację. Cytowanie kogoś, za kimś, w szczególności anglojęzycznego autora za pośrednictwem polskiego. Innymi słowy nie docieranie do oryginału. Niestety w dzisiejszym dostępie do każdej praktycznie literatury, uważam za duże uchybienie. Zdarzają się wręcz „ciągi” cytowań za jednym lub dwoma autorami.

W rozdziale trzecim i czwartym mamy oprócz cytowań w przypisach także liczne komentarze. Zakłóca to odbiór pracy.

Na uwagę zasługuje bardzo bogata bibliografia. Autorka zawarła w niej wszystkie najważniejsze, polskie pozycje z dziedziny wizerunku, zarządzania wizerunkiem, marketingu, organizacji sportowych, sportu itd. Doktorantka zawarła także odpowiednie pozycje metodologiczne. Nie rozumiem jednak, co oznacza w tytule bibliografii adnotacja, że są to wybrane pozycje - czyżby było ich więcej? Czy autorka przywołuje cytowane czy przeczytane? Nieco to niejasne. Na uwagę zasługują bardzo liczne źródła elektroniczne, w tym czeskie strony i dokumenty, w szczególności jednak gigantyczna wręcz liczba artykułów opublikowanych na łamach czasopism branżowych, dotyczących tenisa, zarówno polskiego jak i czeskiego. To imponujące materiały źródłowe, wykorzystane przez autorkę. Niestety doktorantka praktycznie nie cytuje literatury anglojęzycznej, co znacznie obniża jej wartość. Cytuje zagranicznych badaczy tylko za polskimi autorami. Rozumiem że koncentracja na polskiej i czeskiej tematyce tenisowych związków sportowych wymagało skupienia na polskich i czeskich pozycjach. Bardzo doceniam bogate źródła. Ale brak powiązania z literaturą anglojęzyczną oznacza brak nawiązania do dorobku światowego. I to już istotna słabość pracy.

Wnioski

Główne mocne strony pracy:

- wybór problematyki badawczej - jest aktualna, potrzebna w warstwie poznawczej i praktycznej,

- porównanie czeskiej i polskiej sfery pozarządowej, z uwzględnieniem specyfiki organizacji sportowych,
- zastosowanie ciekawego poznawczo benchmarku – słabszy PZT i silniejszy CZT, jak również zróżnicowany dobór metod badawczych,
- prezentacja wyników badań PZT i CZT, wyniki logiczne i dobrze zaprezentowane, wnioski kreatywne i twórcze.

Słabe strony pracy:

- dużo przestarzałych i mało aktualnych wątków, głównie sprzed 10 lat, co jest wynikiem korzystania z takiej a nie innej literatury przedmiotu (na przykład zupełne ignorowanie Kwartalnika Trzeci Sektor),
- metodologia badań, chaotyczne i niezrozumiałe podejście w ramach paradygmatu,
- pewien chaos w strukturze pracy, zaburzenie zasady od ogółu do szczegółu, jak również pomieszanie badań własnych o analizy literatury przedmiotu,
- brak nawiązania do dorobku światowego (brak literatury anglojęzycznej).

Konkluzja

Z uwagi na zalety przedstawionej rozprawy pt. „SKUTECZNOŚĆ W ZARZĄDZANIU WIZERUNKIEM SPOŁECZNEJ ORGANIZACJI SPORTOWEJ. STUDIUM PRZYPADKU: POLSKI I CZESKI ZWIĄZEK TENISOWY” o których była mowa wyżej, praca **spełnia wymogi** stawiane rozprawom przygotowywanym na stopień naukowy doktora. **Zgodnie z art. 13 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r., wnoszę o dopuszczenie pani mgr Grażyny Rzepki do kolejnego etapu przewodu doktorskiego.**

Kraków, 15 marca 2016

Ewa Bogacz-Wojtanowska