

Dr hab. inż. Paula Pyplacz
Katedra Informatycznych Systemów Zarządzania
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

Częstochowa, 21.11.2024

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgra Jarosława Graziadei-Darmas
nt. *Metodyka projektowania modeli biznesu organizacji pozarządowych*
napisanej pod kierunkiem dra hab. Tomasza Kafla, prof. UEK
oraz opiekuna pomocniczego, dr Martynty Wronki-Pośpiech

Podstawa prawna i formalna recenzji

Podstawa prawna - Art. 13 ustawy z dnia 14.03.2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z póź. zmian).

Formalną podstawą niniejszej recenzji jest pismo Pani Dziekan dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyzny, prof. AWSB z dnia 12.11.2024 r. informujące o powierzeniu mi funkcji recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Jarosława Graziadei-Darmas.

Ocena zasadności podjętego tematu

Organizacje pozarządowe odgrywają istotną rolę w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego, dlatego zwiększenie ich efektywności jest korzystne dla całego społeczeństwa. Temat rozprawy doktorskiej odpowiada na rosnące zainteresowanie profesjonalizacją sektora pozarządowego, co jest istotne w kontekście współczesnych wyzwań, takich jak zwiększona konkurencja o zasoby czy potrzeba innowacyjności. Podjęcie tematu dotyczącego metodyki projektowania modeli biznesu organizacji pozarządowych jest w pełni uzasadnione zarówno z perspektywy teoretycznej, jak i praktycznej. Organizacje pozarządowe (NGO) pełnią kluczową rolę w społeczeństwie, zajmując się rozwiązywaniem istotnych problemów społecznych, ekologicznych i kulturowych. Jednak ich działalność wymaga skutecznego zarządzania oraz odpowiednio zaprojektowanych modeli biznesowych, które pozwolą na osiągnięcie zrównoważonego rozwoju i realizację celów statutowych. Równocześnie organizacje

pozarządowe często borykają się z problemami finansowymi oraz brakiem stabilności operacyjnej, co zwiększa potrzebę stworzenia modeli biznesowych dostosowanych do ich unikalnych potrzeb.

Metodyka projektowania modeli biznesowych pomoże NGO efektywniej planować swoje działania, oraz budować trwałe relacje z interesariuszami. Brakuje bowiem kompleksowych metodologii dostosowanych do specyfiki organizacji pozarządowych, które różnią się od przedsiębiorstw komercyjnych brakiem nastawienia na zysk oraz specyfiką finansowania i funkcjonowania. Badanie tego zagadnienia może wypełnić lukę w literaturze naukowej, dostarczając zarówno modeli teoretycznych, jak i wskazówek praktycznych.

Przyjęty przez Doktoranta temat dotyczący projektowania modeli biznesowych organizacji pozarządowych jest w pełni zasadny, gdyż odnosi się do kluczowych wyzwań współczesnych organizacji pozarządowych, wypełnia lukę w literaturze oraz dostarcza narzędzi wspierających ich rozwój i skuteczność działania i współpracy z interesariuszami.

Przedmiot i zawartość rozprawy

Rozprawa doktorska, której autorem jest mgr Jarosław Graziadei-Darmas liczy 294 strony, przy czym część zasadnicza to 219 stron. W pracy zawarto 399 pozycji bibliograficznych, wśród których znajduje się:

- 8 aktów prawnych;
- 106 monografii;
- 187 prac zbiorowych i artykułów w czasopismach naukowych;
- 98 publikacji elektronicznych.

W grupie monografii znajduje się tylko 14% publikacji wydanych po 2015 roku. Przeważająca część to pozycje kilkunastoletnie. Analizując prace zbiorowe i artykuły sytuacja jest korzystniejsza bo 30% prac można uznać za bardzo aktualne (wydane po 2015 roku). W kilku przypadkach brakuje danych jak np. rok wydania (pozycje 9 i 35 w grupie artykułów, czy monografia - pozycja 81). Tak więc uważam, że przynajmniej w zakresie artykułów naukowych Autor mógł powołać się na nowsze pozycje. Pozytywnie oceniam dobór literatury z zakresu metodologii i metodyki badań naukowych. Autor powołał się na znane i cenione publikacje. Literatura jest trafnie interpretowana przez Doktoranta w tekście oraz w przypisach.

Autor zawarł w pracy spis 29 tabel i 12 schematów. Należy zwrócić uwagę na bardziej trafne tytułowanie tabel/schematów (np. tabela 1 nie przedstawia struktury pracy). W formie załącznika Doktorant dołączył zestawienie odpowiedzi respondentów uzyskanych podczas indywidualnego wywiadu pogłębionego. Wypowiedzi respondentów w załączniku zostały skodyfikowane i do przyjętych kodów odnosi się Autor w treści swojej pracy, co jest niewątpliwą zaletą i ułatwia analizę tekstu.

Generalnie zawarte w pracy schematy i tabele są poprawne i czytelne. Przy czym zauważam drobne niedoskonałości. Autor kilkakrotnie umieszcza tabele i w ogóle lub w minimalnym stopniu je analizuje, np. tabele 9, 22, 23, 25, 26. Schemat 12 - bardzo ważny element pracy, jest niedopracowany graficznie.

Autor określił w pracy problem naukowy, którym jest „brak wiedzy teoretycznej i metodycznej dotyczącej projektowania modeli biznesu organizacji pozarządowych”. Problem ten dał podstawę dla sformułowania cząstkowych problemów naukowych i szczegółowych pytań badawczych, co zostało przedstawione w tabeli 1. Niezasadne jest umieszczenie przypisu 13 (*M. Lisiński, M. Szarucki, Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*), gdyż wskazuje to, że luka badawcza została sformułowana właśnie przez Lisińskiego, a nie przez Doktoranta.

Na podstawie sformułowanego problemu naukowego Doktorant określił główny cel naukowy, którym było „opracowanie uniwersalnej metodyki projektowania modeli biznesu organizacji pozarządowych” oraz cząstkowe cele, co zostało przedstawione w tabeli 1. Cel główny nawiązuje do tematu dysertacji, a więc metodyki projektowania modeli biznesu, co oceniam pozytywnie. Jednak muszę zwrócić uwagę, iż Autor niedbale posługuje się pojęciami, gdyż w podrozdziale 6.2 cel główny naukowy określił jak cel metodyczny, mimo iż cele metodyczne zgodnie z tabelą 1 są celami szczegółowymi. Ponadto, cel szczegółowy, empiryczny nr 6 (str. 10) jest taki sam jak cel naukowy główny (str. 9).

Uważam także, że cel szczegółowy 1 błędnie zawiera słowo analiza, ponieważ analiza nie może być celem, gdyż jest jedną z kluczowych metod prowadzenia badań naukowych i jej wykorzystanie umożliwia właśnie osiągnięcie celu.

Mimo powyższych uwag sformułowane problemy i cele oceniam pozytywnie. Są one dostosowane do struktury pracy i są osadzone na gruncie teorii nauk o zarządzaniu i jakości. Szczególnie pozytywnie odnoszę się do tego, iż Autor konsekwentnie pokazuje skorelowane ze

sobą cele i pytania oraz problemy. Sposób prezentacji problemów badawczych, pytań oraz celów w pracy, szczególnie w formie tabelarycznej (tabela 1 oraz tabela 19), znacząco ułatwia ich analizę i zrozumienie. Tego rodzaju przedstawienie danych pozwala na szybkie porównanie kluczowych założeń badawczych, a także na ich klarowne powiązanie z wynikami i wnioskami. Tabele te pełnią funkcję nie tylko porządkującą, ale również wzmacniają przejrzystość struktury pracy.

Struktura pracy

Struktura pracy jest przejrzysta i logiczna, choć autor nie ustrzegł się błędów, np. znajdujemy w pracy dwa podrozdziały 3.2. Rozdziały w dysertacji można uznać za proporcjonalne, choć rozdział 4 ma tylko 15 stron. Jednakże specyfika rozdziału pozwala na to.

Wstęp pracy jest zbyt obszerny. Autor podzielił go na części: uzasadnienie wyboru tematu, problem naukowy, cele, pytania badawcze oraz wartość dodana pracy, zakres i metody badawcze użyte w pracy, układ i treść rozprawy. Podział aż tak szczegółowy nie jest wymagany we wstępie, jednak pozytywnie oceniam szczególnie przedstawienie tabeli 1, w której Autor zrobił zestawienie elementów jak: cząstkowy problem naukowy, cząstkowy cel naukowy, pytanie badawcze, z umiejscowieniem ich w poszczególnych rozdziałach. Motywacja podjęcia tematu oraz pozostałe elementy wstępu uważam za poprawne.

Praca składa się z sześciu rozdziałów. Autor określi, iż dwa pierwsze mają charakter teoretyczno-poznawczy, rozdział trzeci i czwarty metodyczny, rozdział piąty empiryczny a szósty utylitarny. Nie zgodzę się jednak, że rozdział trzeci jest metodyczny. W przeważającej części jest to rozdział teoretyczny. Autor w obu podrozdziałach 3.2. odnosi się do pojęć jak: metoda, metodyka, metoda indukcji niezupełnej, ale przedstawia tylko definicje tych pojęć. Omawia teoretyczne aspekty metod. Jest to wykonane rzetelnie, w oparciu o dobrze dobraną literaturę. Rozdział 3.3 nt. Teoretyczny model metodycznej koncepcji projektowania modeli biznesu, to także opisanie teoretycznych aspektów różnych metod i narzędzi, jak model Canvas, łańcuch wartości ale i Design Thinking, TQM, Model Doskonałości EFQM, czy nawet technika projektowania z inspiracji klienta. Są to w odbiorze teoretyczne rozważania, gdyż dotyczą różnych obszarów, czasem bardzo pobieżnie związanych z celem pracy. Doktorant nie używał ich wszystkich podczas badań więc je tylko teoretycznie analizuje.

W rozdziale pierwszym Doktorant analizuje różne klasyfikacje organizacji pozarządowych, uwzględniając kryteria takie jak: zakres działalności czy struktura organizacyjna. Przybliża czytelnikowi historyczny kontekst działalności NTO, ukazując ewolucję od początków do współczesności. Szczególny nacisk kładzie na rozwój organizacji pozarządowych w Polsce. Rozdział ten jest napisany poprawnie, logicznie i można uznać, iż stanowi podstawę teoretyczną dla dalszych analiz, ukazując wielowymiarowość i znaczenie sektora pozarządowego.

W rozdziale drugim Autor przedstawia znaczenie strategii oraz jej struktury w organizacji, podkreślając, jak planowanie strategiczne wpływa na sprawność i osiągnięcie celów. Omawia również koncepcję modelu biznesu w kontekście strategii, wyjaśniając, jak kształtuje on sposób funkcjonowania organizacji i jej zdolność do tworzenia wartości. Doktorant stara się podkreślić specyfikę strategii i modeli biznesu w organizacjach pozarządowych, uwzględniając ich unikalne wyzwania i potrzeby.

W rozdziale trzecim Autor analizuje teoretyczno-metodologiczne problemy projektowania. Opisuje etapy projektowania modeli biznesu w organizacjach pozarządowych oraz metody wykorzystywane na każdym etapie, przedstawiając kompleksowe podejście dostosowane do specyfiki sektora pozarządowego.

Natomiast w rozdziale czwartym Autor koncentruje się na metodyce badań empirycznych w kontekście projektowania modeli biznesu w organizacjach pozarządowych. Omawia znaczenie metodologii w ich tworzeniu, podkreślając jej rolę w zarządzaniu i rozwoju NGO. Doktorant przedstawia etapy prowadzenia badań empirycznych, wskazując na kluczowe kroki i decyzje w procesie badawczym. Opisuje różne metody, takie jak wielokrotne studium przypadku, wywiady oraz pilotaż.

Rozdział piąty prezentuje wyniki badań empirycznych dotyczących modeli biznesu w organizacjach pozarządowych. W pierwszej części Autor scharakteryzował warunki realizacji badań oraz opisał ich przebieg. Następnie przeprowadził analizę i ocenę wyników badań jakościowych na przykładzie czterech organizacji: Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, Polskiego Czerwonego Krzyża, Fundacji Rozwoju Kardiochirurgii im. prof. Zbigniewa Religi oraz Federacji Polskich Banków Żywności.

Rozdział szósty zawiera wnioski końcowe i rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań. Przedstawiono propozycję metodyki projektowania modeli biznesu dla organizacji

pozarządowych oraz omówiono warunki jej praktycznego zastosowania. W rozdziale ostatnim Autor przedstawił również ograniczenia i kierunki dalszych badań oraz wkład do teorii i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości, co jest niewątpliwie cennym elementem pokazującym dojrzałość naukową Doktoranta.

Ocena merytoryczna pracy

Autor na podstawie przeprowadzonych analiz określi lukę naukową w postaci „słabo rozpoznanych problemów naukowych dotyczących modeli biznesu organizacji pozarządowych, szczególnie takich, które dotyczą metodycznych zagadnień ich projektowania”. Odnosząc się więc do części teoretycznej pracy, rozdział 1 jest bardzo obszerny (48 stron) i czytelnik ma wrażenie, że pewne kwestie są powielane. Na uznanie zasługuje fakt, iż kilkakrotnie Doktorant podsumowywał podrozdziały lub ich części. Komentarze Autora jak np. na stronie 26 „*Zauważyć można, że współpraca ...*” są trafne i odzwierciedlają jego praktyczne podejście oraz znajomość tematu. Natomiast niedosyt mój budzi brak, albo bardzo ograniczone krytyczne spojrzenie Doktoranta na analizę literatury. W podrozdziale 2.3 Autor przedstawia wiele definicji dotyczących zagadnień związanych ze strategią, ale nie wskazuje ani wyboru konkretnego podejścia, ani wyboru definicji, ani też nie wskazuje własnej. Tak więc jest to typowo odtwórczy podrozdział, bez komentarza Autora. Podobne wrażenie odnoszę czytając podrozdział 2.4, w którym Doktorant zbyt ogólnie mówi o misji. Przedstawia tylko „suche” definicje. Przykładowo Autor pisze „Na konieczność zbudowania misji na kulturze i tożsamości organizacji zwraca uwagę Ł. Sułkowski”, w żaden sposób tego nie analizuje, nie wiemy o jakim obszarze jest mowa, czego dotyczy. Jest to bardzo ogólne sformułowanie.

Ponadto muszę się krytycznie odnieść do merytorycznego aspektu podrozdziału 2.4. W tytule jest wizja i misja. Autor głównie pisze o misji, definiując ją i uszczegóławiając, a zapomina o wizji. Pod koniec rozważań odnosi się do wizji i misji razem, nawet nie wskazując na różnice. Oczywiście w wymiarze praktycznym organizacje często te pojęcia używają wspólnie lub zamiennie, ale na etapie pracy doktorskiej z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości należałoby wskazać czym się te pojęcia różnią i wskazać zasadność mówienia o wizji i misji jako osobnych pojęciach.

Chciałabym odnieść się do treści z rozdziału trzeciego. W podrozdziale 3.4 Autor przedstawia metodyczną koncepcję projektowania modeli biznesu w NTO, pisząc „*Metodyczne projektowanie modeli biznesu w organizacjach pozarządowych powinno charakteryzować się systematycznym podejściem do każdego etapu procesu, od analizy potrzeb po wdrożenie i ewaluację. Podejście to zakłada, że działania powinny być realizowane krok po kroku, z zachowaniem pełnej spójności i logiki. W organizacjach pozarządowych oznacza to*”. Czy oznacza to, że w innych organizacjach nie powinno być to robione metodycznie, krok po kroku? Oczywiście można polemizować, iż wprost nie jest to napisane. Ale skoro Autor twierdzi (poniekąd słusznie), że NTO wyróżniają się specyficznymi cechami i ograniczeniami, to podejście projektowania modeli biznesu także wydaje się, że winno się odróżniać.

W rozdziale drugim Doktorant przedstawił w tabeli 12 definicje pojęcia model. Najstarsza definicja jest z 1964 roku, a najnowsza z 2011 roku, przy podaniu źródła pod tabelą z 2016 roku. Praca doktorska wymaga głębszej eksploracji obszaru badawczego m.in. poprzez przeszukanie różnych pozycji literatury, co skutkowałoby własnym spojrzeniem Autora na to pojęcie oraz nowszymi definicjami.

Ogólna uwaga odnosząca się do realizacji badań i ich prezentacji w pracy dotyczy redundancji zawartych treści. Autor zbyt wiele razy odnosi się do tych samych aspektów, a szczególnie do omówienia (teoretycznego) metod badawczych, samego ich sformułowania, zdefiniowania. W podrozdziale 4.2 znów czytamy teorię, czym jest metoda badawcza, czym jest triangulacja, czym jest polimetodyczność, wybór pomiędzy metodami ilościowymi oraz jakościowymi itp. Podobnie jest z rozdziałem 4.3 gdzie Autor pisze czym jest wielokrotne studium przypadku, jakie są procedury badawcze. Tak więc podrozdziały 4.2 i 4.3 są w przeważającej części teoretyczne i odnoszą się do zbieżnych treści.

W rozdziale trzecim czytamy czym jest metoda, metodyka (str. 105), a w rozdziale czwartym czym jest metoda badawcza (str. 133). A w rozdziale trzecim Autor omawia niektóre metody związane z projektowaniem i tworzeniem modeli biznesu. Proponowałabym w jednym podrozdziale omówić te zagadnienia i później przedstawiać poszczególne, użyte metody badawcze, które zostały użyte. To uporządkowałoby treści i nie wywoływało niepotrzebnych powtórzeń.

Autor pod koniec omawiania studium przypadku Doktorant napisał iż „*dokonano celowego doboru przypadków w oparciu o metodykę zaproponowaną przez W. Czakona*” i przedstawił samą metodykę w formie tabeli. Natomiast nie przedstawił najważniejszego, a więc jak zastosował metodykę w swoich badaniach. W którym miejscu np. konfrontuje wyniki z literaturą?

Schemat 12 i tabela 29 powinny być omówione i krytycznie ocenione przez Doktoranta. Czuję niedosyt w omówieniu finalnego modelu. Dwa główne elementy pracy nie zostały przeanalizowane, co daje pole do różnej interpretacji, np. analiza strumieni przychodów i struktury kosztów to obszar, który w pracy marginalnie został poruszony, ale znalazł się w końcowym modelu i tym samym winien być rozwinięty.

W pracy w sposób szczególnie trafny podkreślono znaczenie omówienia ograniczeń oraz kierunków dalszych badań, co wzmacnia rzetelność analizy i pozwala lepiej zrozumieć kontekst uzyskanych wyników. Co istotne, ograniczenia te nie zostały przedstawione wyłącznie w zakończeniu, ale pojawiały się również w toku pracy, na przykład w odniesieniu do zastosowanej metody indukcji niezupełnej. Takie podejście pozwala na bieżąco uświadamiać czytelnikowi potencjalne luki czy obszary wymagające ostrożności w interpretacji wyników, co zwiększa wiarygodność przedstawionych wniosków. Uwzględnienie tych aspektów na różnych etapach pracy świadczy o holistycznym podejściu Autora do badanej problematyki.

Reasumując stwierdzam, że we wszystkich częściach dysertacji Autor wykazał się wiedzą teoretyczną i praktyczną z zakresu analizowanej problematyki.

Ocena strony formalnej rozprawy

Biorąc pod uwagę stronę językową i formalną recenzowanej dysertacji, stwierdzam, że praca jest napisana językiem komunikatywnym i zrozumiałym. Elementy graficzne, przypisy, bibliografia zostały sporządzone ze starannością. Edycję pracy można uznać za dobrą, mimo, iż Doktorant nie ustrzegł się drobnych błędów edycyjnych, technicznych oraz związanych z warsztatem badawczym, jak m.in.:

- niepoprawne stosowanie przypisów (np. przypis 22);
- braki wypunktowań m.in. na stronach 37, 65, 66, 74, 83;
- źródło pod tabelą 14 jest niepełne;

- brak przypisów: przy definicji Mintzberga na str. 64, przy definicji modelu na str. 74 i przy cytacie na str. 76.

Pytania problemowe

Aby usystematyzować powyższe rozważania pod kątem udzielenia przez Doktoranta odpowiedzi na moje wątpliwości przedstawię je poniżej:

- Jakie różnice dostrzega Pan między misją a wizją w kontekście funkcjonowania organizacji pozarządowych? Czy i dlaczego należy je analizować razem lub oddzielnie?
- Jakie konkretne korzyści przynosi organizacjom pozarządowym tworzenie i skuteczne komunikowanie misji? Proszę odnieść się m.in. do analizowanych przez Pana organizacji.
- Którą definicję modelu i modelu biznesu Pan przyjmuje jako odpowiednią do Pana rozważań naukowych na temat projektowania modeli biznesu?
- Czym różni się metodyczna koncepcję projektowania modeli biznesu w NTO od literaturowych, uniwersalnych podejść modelowania biznesu? Które elementy o tym świadczą i z czego wynikają?
- Proszę o szczegółowe omówienie zastosowania w Pana badaniu metodyki realizacji studium przypadku prof. Czakona (tabela19).
- Proszę o omówienie obszaru Pana autorskiego modelu jakim jest „Analiza strumieni przychodów i struktury kosztów”.
- Jakie jest Pana zdanie na temat modeli biznesu funkcjonujących w świecie cyfrowym? Czy tego rodzaju rozwiązania znajdują już swoje zastosowanie w sektorze organizacji pozarządowych?

Konkluzja

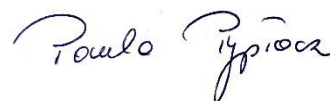
Podsumowując opinię na temat rozprawy doktorskiej, odniosę się do kryteriów stawianych pracom doktorskim w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, tj.:

1. Rozprawa na temat "Metodyka projektowania modeli biznesu organizacji pozarządowych" **stanowi prezentację ogólnej wiedzy teoretycznej** mgra Jarosława Graziadei-Darmas. Tematyka pracy obejmuje istotne zagadnienia z zakresu projektowania modeli biznesowych, które są kluczowe dla funkcjonowania organizacji pozarządowych, jednocześnie wymagając zrozumienia mechanizmów zarządzania, ekonomii, a także elementów nauk społecznych. Dobrze przeprowadzone rozważania teoretyczne w rozdziałach 1, 2, 3 oraz 4 są dowodem na odpowiednie kompetencje Doktoranta w obszarze zarządzania i projektowania modeli biznesu organizacji pozarządowych.
2. W rozprawie doktorskiej mgr Jarosław Graziadei-Darmas wykazał **umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**. Doktorant zdefiniował kluczowe zagadnienia badawcze, określił cel pracy oraz uzasadnił wybór tematyki w kontekście współczesnych wyzwań naukowych i praktycznych. Dokonał selekcji odpowiednich metod badawczych, wskazując znajomość szerszego zakresu metod. Przeprowadził również przegląd literatury, co pozwoliło mu na umiejscowienie swoich badań w istniejącym kontekście naukowym. Praca doktorska, będąca efektem samodzielnej pracy badawczej ukazuje, gotowość Doktoranta do dalszego rozwoju naukowego.
3. Rozprawa doktorska mgra Jarosława Graziadei-Darmas stanowi **oryginalne rozwiązanie problemu naukowego**. Wyniki badań zostały zaprezentowane w sposób poprawny, a zastosowane metody analizy są adekwatne do zakresu badania. Praca wypełnia lukę, oferując teoretyczne podstawy oraz praktyczne narzędzia projektowania modeli biznesowych dla organizacji pozarządowych, które dotychczas często korzystały z rozwiązań opracowanych dla sektora komercyjnego.

Wskazane niedociągnięcia w części empirycznej najprawdopodobniej wynikają z ograniczonego doświadczenia naukowego Doktoranta. Choć mogą one świadczyć o pewnych obszarach wymagających dalszego doskonalenia, nie obniżają one ogólnej wartości pracy, która mimo wszystko prezentuje istotne wyniki badawcze oraz wnosi cenny wkład w poruszaną

problematykę. Moje powyższe uwagi mają na celu wsparcie Doktoranta w dalszym rozwoju naukowym oraz wskazanie kierunków, które mogą przyczynić się do doskonalenia warsztatu badawczego w przyszłości.

Podsumowując stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgra Jarosława Graziadei-Darmas nt. *Metodyka projektowania modeli biznesu organizacji pozarządowych*, **spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim i może być** podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Wnoszę więc o dopuszczenie jej do publicznej obrony w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.



Dr hab. inż. Paula Pyplacz