

Szczecin, dnia 25 sierpnia 2020 r.

dr hab. Ewa Mazur-Wierzbicka, prof. US  
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim  
Instytut Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

## RECENZJA

**rozprawy doktorskiej mgr Izabeli Michalik  
pt. „ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE A DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ W  
INSTYTUCJACH EDUKACYJNYCH“**

napisanej pod kierunkiem dr hab. Anny Wziątek-Staśko, prof. UJ  
promotor pomocniczy: dr hab. Regina Lenart-Gansiniec, prof. UJ  
(Wydział Nauk Stosowanych, Akademia WSB)

### **I. Podstawa prawna sporządzenia recenzji**

Podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest Uchwała Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB nr 44/2019/2020 z dnia 26 czerwca 2020 r. w sprawie powołania recenzentów rozprawy doktorskiej mgr Izabeli Michalik oraz pismo przewodnie Przewodniczącego Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB prof. dra hab. M. Lisińskiego z 29 czerwca 2020 r. - AWSB/0383/2020 informujące mnie o powierzeniu mi funkcji recenzenta w przewodzie doktorskim Pani mgr Izabeli Michalik. Przedmiotem recenzji jest rozprawa Pani mgr Izabeli Michalik pt.: „Zaangażowanie organizacyjne a dzielenie się wiedzą w instytucjach edukacyjnych” przygotowana pod kierunkiem dr hab. Anny Wziątek-Staśko, prof. UJ, licząca 278 stron maszynopisu.

### **II. Kryteria oceny**

Zgodnie z art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U z 2017 r., poz. 1789) „rozprawa

*doktorska, przygotowywana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora pomocniczego, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.*

Mając na uwadze powyższe, przy ocenie rozprawy doktorskiej Pani mgr Izabeli Michalik, jako podstawę oceny przyjęto następujące kryteria: wybór i znaczenie podjętej tematyki; poprawność formułowania problemów badawczych, celów, hipotez; zastosowane metody badawcze; wykorzystane źródła; strukturę i treść merytoryczną rozprawy; stronę formalną dysertacji.

### **III. Wybór i znaczenie podjętej tematyki**

Tematyka podjęta w rozprawie obejmująca zagadnienia związane z zaangażowaniem organizacyjnym dla dzielenia się wiedzą w instytucjach edukacyjnych jest obecnie nad wyraz aktualna i istotna. Jej wybór tym samym zasługuje na wyróżnienie. Aktualność rozważań związana jest z faktem, że zmieniające się uwarunkowania prawne, społeczno-gospodarcze, rynkowe w obszarze szeroko rozumianej edukacji stanowią istotne wyzwanie zarówno dla instytucji edukacyjnych, jak i społeczeństwa z ich usług korzystającego. Należy podkreślić także umiejętny dobór podmiotu badawczego, chociażby z uwagi na obserwowany wzrost znaczenia gospodarki opartej na wiedzy, której jednym z fundamentów jest sektor edukacji, edukacji która jednocześnie stanowi jeden z czynników wzrostu gospodarczego.

W dobie dynamicznie zachodzących zmian w obszarze edukacji przed instytucjami edukacyjnymi (w szczególności kadrą nauczycielską) stoi szereg wyzwań, do których niewątpliwie dołącza to, związane z adekwatnym powiązaniem zaangażowania organizacyjnego z dzieleniem się wiedzą, które dostrzeżone zostało przez Doktorantkę. Jak wskazano w pracy to bowiem od postawy nauczycieli, ich zaangażowania w pracę, doskonalenia, podnoszenia kompetencji, rozwoju zawodowego zależy sukces instytucji edukacyjnych. Sukces, który winien mieć swoje przełożenie na skuteczne dzielenie się wiedzą nauczycieli z uczniami, prowadzący do wzrostu poziomu nauczania, a w konsekwencji do wzrostu jakości kapitału ludzkiego. Wysoka jakość kapitału ludzkiego wyraża się bowiem m. in. w odpowiednim przygotowaniu młodzieży do dorosłego życia. Zatem podjęcie przez Doktorantkę problematyki implikacji zaangażowania organizacyjnego dla dzielenia się wiedzą, poszukiwania przez nią związków pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a dzieleniem

się wiedzą jest ze wszech miar właściwe i pożądane tym bardziej, że zarówno zaangażowanie organizacyjne, jak i dzielenie się wiedzą stanowią ważne obszary zainteresowania teorii i praktyki zarządzania. Zaznaczyć należy, że w naukach o zarządzaniu tak, jak problematyce zaangażowania organizacyjnego poświęconych jest dużo pozycji literatury przedmiotu i temat ten jest dobrze rozpoznany, tak w kwestii tematyki dzielenia się wiedzą sytuacja wygląda mniej korzystnie. Analiza literatury przedmiotu, stanu badań naukowych wskazuje na wyraźną lukę monograficznego opracowania dotyczącego powiązań występujących pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a dzieleniem się wiedzą. Każde zatem opracowanie naukowe służące poszerzeniu wiedzy z tego zakresu, porządkujące omawianą w dysertacji tematykę, pozywające spojrzenie na poruszaną problematykę z innej perspektywy, niż dotychczas nam znana jest warte docenienia.

W opinii Recenzentki Doktorantka po wnikliwej ocenie literatury przedmiotu, analizie prowadzonych przez innych badaczy badań właściwie rozpoznała i zidentyfikowała lukę badawczą. Podjęty przez nią temat badawczy jest właściwy, ważny i aktualny zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia.

#### **IV. Poprawność formułowania problemów badawczych, celów, hipotez**

Dogłębne studia literatury przedmiotu, zidentyfikowana luka badawcza pozwoliły Autorce rozprawy na sformułowanie następującego problemu badawczego: jakie znaczenie ma zaangażowanie organizacyjne dla dzielenia się wiedzą w instytucjach edukacyjnych? Doktorantka **za cel główny** rozprawy przyjęła identyfikację zależności pomiędzy poziomem zaangażowania organizacyjnego a dzieleniem się wiedzą w instytucjach edukacyjnych.

Sformułowała również cele szczegółowe o charakterze poznawczym, metodycznym, empirycznym oraz utylitarnym.

##### **Za cele poznawcze przyjęła:**

1. zintegrowanie dorobku nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie definiowania zaangażowania organizacyjnego i opracowanie własnej konceptualizacji,
2. zintegrowanie dorobku nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie definiowania dzielenia się wiedzą i opracowanie własnej konceptualizacji,
3. określenie podstaw koncepcyjnych związku zaangażowania organizacyjnego z dzieleniem się wiedzą w warunkach istnienia zmiennych moderujących (stażem pracy i stopniem awansu zawodowego) tę zależność.

**Cele metodyczne** dotyczyły dwóch aspektów. Po pierwsze ustalenia podejścia empirycznego adekwatnego do oceny poziomu zaangażowania organizacyjnego i dzielenia się wiedzą, po

drugie ustalenia związku pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a dzieleniem się wiedzą instytucji edukacyjnych. Zapis obu celów w dysertacji potraktowano łącznie. W przekonaniu Recenzentki warto jednak wyodrębnić dwa a nie jeden cel metodyczny.

Za **cele empiryczne** przyjęła:

1. ocenę poziomu zaangażowania organizacyjnego instytucji edukacyjnych,
2. ocenę poziomu dzielenia się wiedzą instytucji edukacyjnych,
3. sprawdzenie związku zaangażowania organizacyjnego z dzieleniem się wiedzą instytucji edukacyjnych przy uwzględnieniu stażu pracy i stopnia awansu zawodowego.

**Cel utylitarny** określiła jako: sformułowanie określonych reguł i rekomendacji dla kadry zarządzającej, dotyczących związku pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a dzieleniem się wiedzą w instytucjach edukacyjnych przy określonym stażu pracy pedagogicznej oraz stopniu awansu zawodowego.

Mając na względzie sformułowany problem badawczy, jak i postawione cele Doktorantka sformułowała hipotezę główną pracy oraz pięć hipotez szczegółowych. Za **hipotezę główną** przyjęła następujące przypuszczenie: Zaangażowanie organizacyjne wpływa pozytywnie na dzielenie się wiedzą w instytucjach edukacyjnych.

Przyjęte **hipotezy szczegółowe** to:

1. Zaangażowanie afektywne wpływa pozytywnie na dzielenie się wiedzą.
2. Zaangażowanie trwania wpływa pozytywnie na dzielenie się wiedzą.
3. Zaangażowanie normatywne wpływa pozytywnie na dzielenie się wiedzą.
4. Stopień awansu zawodowego nauczyciela moderuje zależność pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a dzieleniem się wiedzą.
5. Staż pracy pedagogicznej nauczycieli moderuje zależność pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a dzieleniem się wiedzą.

W przekonaniu Recenzentki warto byłoby postawić oprócz głównego problemu badawczego, dodatkowe problemy badawcze w postaci pytań adekwatnych do postawionych hipotez szczegółowych. Pragnę jednak podkreślić, iż zarówno problem badawczy, cele: główny i szczegółowe, jak również hipotezy: główna i szczegółowe zostały postawione poprawnie, tworzą ze sobą spójną, logiczną całość. Zarówno odpowiedź na postawione pytanie stanowiące problem badawczy, jak i realizacja celu głównego (poprzez realizację celów szczegółowych) w analizowanej pracy doktorskiej prowadzą do weryfikacji głównej hipotezy badawczej opracowania.

## V. Zastosowane metody badawcze

Metody badawcze wykorzystane przez Autorkę są zróżnicowane, adekwatne do sformułowanego problemu badawczego i rodzaju prowadzonych badań. Wykorzystała ona triangulację metodologiczną, zakładającą zastosowanie metod ilościowych oraz jakościowych oraz triangulację danych koncentrującą się na stosowaniu różnych, niezależnych źródeł danych, która polegała na objęciu badaniem respondentów z różnych instytucji edukacyjnych. Badania ilościowe zostały uzupełnione badaniami jakościowymi celem uzyskania pełniejszego kontekstu badanego zjawiska. Prowadzone badania miały przede wszystkim charakter eksplanacyjny. Samo postępowanie badawcze zostało zrealizowane, zgodnie z procedurą diagnostyczną, na którą składało się w dwanaście etapów.

Przeprowadzona przez Doktorantkę krytyczna analiza literatury przedmiotu skłoniła ją do zbadania zaangażowania organizacyjnego w przekroju trzech komponentów tj. zaangażowania afektywnego, zaangażowania trwania oraz zaangażowania normatywnego. Za podstawę części kwestionariusza, dotyczącej zaangażowania organizacyjnego przyjęła kwestionariusz N.J. Allen, J.P. Meyer. Badania dotyczące dzielenia się wiedzą zostały z kolei ujęte w przekroju dwóch komponentów tj. przekazywania wiedzy oraz odbierania wiedzy. Doktorantka oparła swoją część kwestionariusza dotyczącą dzielenia się wiedzą na kwestionariuszu R.E. de Vries, B. van den Hooff i J.A. de Riddera. Dodatkowo skupiła się ona na dwóch istotnych elementach tj. stażu pracy pedagogicznej (przyjęte przedziały: do 1 roku, od 1 do 5 lat, od 6 do 10 lat, od 11 do 20 lat oraz powyżej 20 lat) oraz stopniu awansu zawodowego (Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela Dz. U. z 2017 r. poz. 1189 i 2203).

Doktorantka wskazała na wykorzystanie w pracy hipotetyczno-dedukcyjnego modelu badań wzbogaconego badaniami o charakterze empirycznym (badania ankietowe z zastosowaniem pięciostopniowej skali Likerta przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety składającego się z 8 pytań metryczki oraz 32 stwierdzeń, z których 24 dotyczyło zaangażowania organizacyjnego, zaś 8 dzielenia się wiedzą oraz wywiady eksperckie przy wykorzystaniu arkusza wywiadu złożonego z 8 pytań o charakterze otwartym oraz metryczki).

Badania właściwe zostały poprzedzone walidacją kwestionariusza ankiety przy wykorzystaniu metody delfickiej w okresie 10-21 czerwca 2019 r. Po zmodyfikowaniu i doprecyzowaniu części zawartych w kwestionariuszu stwierdzeń w dniach 22-30 czerwca 2019 r., przeprowadzono badanie pilotażowe, którym objętych zostało 30 nauczycieli.

Badania właściwe prowadzone były dwuetapowo. Etap pierwszy badań, w ramach którego przeprowadzono badania ankietowe wśród 588 respondentów przynależących do

jednorodnej populacji - nauczycieli trwał od 20 września do 15 listopada 2019 r., etap drugi, w którym uczestniczyło 10 dyrektorów-ekspertów z instytucji edukacyjnych został przeprowadzony w okresie 2-20 grudnia 2019 r. Badanie zostało przeprowadzone na reprezentatywnej próbie badawczej. Zakres geograficzny badania obejmował województwo śląskie.

Zgromadzony podczas procesu badawczego materiał został poddany analizie statystycznej. Obliczenia statystyczne zostały wykonane w programie komputerowym IBM SPSS Statistics 25.0. Celem przeprowadzenia analiz Doktorantka posłużyła się następującymi miarami statystyki opisowej: wartością średnią, odchyleniem standardowym, wartością minimalną, wartością maksymalną, wartością testu Kołmogorowa-Smirnowa oraz istotnością statystyczną. Część analiz zostało przeprowadzonych w oparciu o metodę bootstrappingu. Do weryfikacji hipotez badawczych obliczono współczynniki korelacji  $r$  Pearsona ( $H_g$ ,  $H_{s1}$ ,  $H_{s2}$ ,  $H_{s3}$ ) oraz przeprowadzono analizę moderacji przy wykorzystaniu makro Process Hayes'a ( $H_{s4}$ ,  $H_{s5}$ ).

W świetle powyższych treści można konkludować, że Doktorantka opanowała sztukę posługiwania się różnymi metodami badawczymi. Korzystała z nich w sposób adekwatny do analizowanego materiału i robiła to z dużą wprawą, co w przekonaniu Recenzentki świadczy o dojrzałości naukowej Doktorantki, a także o korzystaniu z doskonałych wzorców metodologicznych, których źródłem jak zakłada Recenzentka jest Promotor pracy.

## **VI. Wykorzystane źródła**

Źródła wykorzystane w pracy stanowią reprezentatywny wybór dorobku tak z obszaru zaangażowania organizacyjnego, jak i dzielenia się wiedzą, przy czym zwrócić uwagę także należy na interdyscyplinarność przywoływanych w dysertacji pozycji. W pracy Doktorantka wykorzystowała 415 pozycji literatury przedmiotu, w tym 36 źródeł internetowych.

Przeprowadzona przez nią krytyczna analiza literatury przedmiotu opierała się m. in. na 113 publikacjach anglojęzycznych, spośród których 69 pozycji dotyczyło problematyki zaangażowania organizacyjnego, zaś 44 tematyki dzielenia się wiedzą, wyłonionych z międzynarodowych baz naukowych Ebsco, Elsevier, Proquest, Scopus i Web of Science, opublikowanych w latach 1997-2018. Wobec powyższego pokreślić należy dobrą znajomość zagranicznej literatury przedmiotu z przedstawianej problematyki. Ważne jest także dobre przygotowanie teoretyczne Doktorantki bazujące na pracach polskich autorytetach naukowych z podjętej w dysertacji problematyki. Świadczy to o dojrzałości naukowej Doktorantki.

Dla czytelniejszego ujęcia pozycji bibliograficznych można byłoby wyodrębnić w części „bibliografia” część dotyczącą aktów prawnych, czy też źródeł internetowych.

## VII. Struktura i treść merytoryczna rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje 278 stron. Treść recenzowanej pracy odpowiada jej tytułowi. Struktura pracy nie budzi zastrzeżeń - jest logiczna, transparentna i poprawna. Jest ona podporządkowana realizacji podstawionym w dysertacji celom, weryfikacji przyjętych hipotez badawczych.

Rozprawa składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów (cztery rozdziały teoretyczne, dwa rozdziały empiryczne) oraz zakończenia. Dodatkowo praca obejmuje bibliografię, wykaz tabel, wykresów, rysunków oraz dwa aneksy - pierwszy będący kwestionariuszem ankiety badawczej oraz drugi będący kwestionariuszem wywiadu eksperckiego z dyrektorem instytucji edukacyjnej.

We wstępie Autorka uzasadnia wybór tematu opracowania, prezentuje problem badawczy, postawione cele (główne i szczegółowe), przyjęte hipotezy badawcze, metody badawcze wykorzystane w analizie, charakterystykę poszczególnych części pracy. Wstęp jest relatywnie zwięzły, bardzo konkretny i stanowi adekwatne wprowadzenie do właściwej treści rozprawy.

W rozdziale pierwszym Autorka prezentuje problematykę dotyczącą instytucji edukacyjnych. Tym samym w sposób logiczny i transparentny wyznacza kontekst dla dalszych rozważań podjętych w pracy. Wykazuje się ona znajomością systemu edukacji obowiązującego w Polsce. Stara się dotrzeć do istoty instytucji edukacyjnych. Zgodnie z teoretycznym charakterem tego rozdziału, ujęty jest w nim przegląd definicji instytucji edukacyjnych, opis specyfiki ich celów. Przybliżone zostają także funkcje, jakie pełnią instytucje edukacyjne. Doktorantka w sposób bardzo czytelny przedstawia typologię polskich instytucji edukacyjnych. Ważnym elementem tego rozdziału jest zwrócenie uwagi na specyfikę zarządzania instytucjami edukacyjnymi. Ciekawe wątki pojawiają się w podrozdziale koncentrującym się na wyzwaniach stojących przed instytucjami edukacyjnymi we współczesnym świecie.

W rozdziale drugim, który również ma charakter teoretyczny, Autorka na podstawie dogłębnej analizy literatury przedmiotu określa znaczenie zaangażowania organizacyjnego dla organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji edukacyjnych. Prezentuje najpierw istotę zaangażowania organizacyjnego, przybliżając jego różnorodne ujęcia definicyjne (w ujęciu chronologicznym od 1960 r. do 2019 r.), jego wymiary i poziomy oraz opisuje możliwości jego pomiaru. Warto pamiętać, że podejmując próbę zdefiniowania zaangażowania

organizacyjnego należy mieć na uwadze wielostronność tego pojęcia, które można definiować na różnych płaszczyznach naukowych. W tym kontekście należy docenić sformułowanie przez Doktorantkę definicji zaangażowania organizacyjnego (s. 51). Spostrzeżenia Autorki ujęte w rozdziale drugim są przemyślane i trafne. Warta pochwały jest analiza przedstawiona w ostatnim podrozdziale. Autorka w sposób bardzo umiejętny dokonuje przeglądu badań empirycznych z zakresu zaangażowania organizacyjnego w instytucjach edukacyjnych.

Rozdział trzeci poświęcony został problematyce zarządzania wiedzą. Konsekwentnie tak, jak w rozdziałach poprzednich o charakterze teoretycznym Doktorantka skupiła się na przybliżeniu: pojęcia wiedzy, jej cech charakterystycznych oraz rodzajów w kontekście specyfiki zasobów wiedzy w instytucjach edukacyjnych. Usystematyzowała także informacje z zakresu zarządzania wiedzą wskazując na różnorodność definicyjną, przybliżając istniejące koncepcje, modele w zakresie podejścia do zarządzania wiedzą. Podrozdział 3.2 stał się niejako podbudową do kolejnej części pracy, w której Autorka zaprezentowała procesy zarządzania wiedzą trafnie uwypuklając aspekty istotne z punktu widzenia instytucji edukacyjnych. Co warte podkreślenia w sposób relatywnie ogólny, acz wystarczający dla przedmiotowej analizy przybliżyła podejście różnych badaczy do problematyki zarządzania wiedzą, dokonując następnie przeglądu badań z tego zakresu już konkretnie dla instytucji edukacyjnych. Jak słusznie stwierdziła Doktorantka na podstawie przeprowadzonych analiz „(...) zarządzanie wiedzą nadal jest w fazie implementacji do instytucji edukacyjnych, co świadczy o braku powszechności stosowania w nich systemów zarządzania wiedzą.” (s. 121).

Kolejny, czwarty rozdział tak, jak rozdział trzeci dotyczy problematyki wiedzy, jednak ujętej z perspektywy dzielenia się nią w instytucjach edukacyjnych. Autorka w sposób logiczny przedstawiła po kolei istotne zagadnienia dotyczące problematyki dzielenia się wiedzą wskazując na wieloaspektowość tego terminu (tabela 21., s. 127-128), przyjmując słusznie, że to zachowanie dobrowolne, świadome i wzajemne, wymagające zaangażowania. Co ważne Autorka zaproponowała także swoją autorską definicję pojęcia „dzielenie się wiedzą”. W dalszej części pracy Doktorantka skupiła swoje rozważania na przebiegu dzielenia się wiedzą wskazując, że odbywa się ono na różnych poziomach, równocześnie zaznaczając (co ważne z punktu widzenia prowadzonych przez Autorkę badań opisanych w rozdziale szóstym dysertacji), iż w rozprawie skupiono się na poziomie indywidualnym. Przedstawiła ona także techniki i metody dzielenia się wiedzą stosowane w instytucjach edukacyjnych. Istotnym walorem tego rozdziału są omówienia badań empirycznych za okres 1997-2018, wyłonionych z baz naukowych Ebsco, Elsevier, Proquest, Scopus i Web of Science. Doktorantka interesująco i rzeczowo dokonała przeglądu badań nad dzieleniem się wiedzą w obszarze nauk o zarządzaniu



i jakości (33 publikacje) (także w instytucjach edukacyjnych – 11 publikacji). W ostatnim podrozdziale przedstawiła badania empiryczne, które łączyły ze sobą dwa główne, analizowane w dysertacji zagadnienia tj. zaangażowanie organizacyjne i dzielenie się wiedzą. Wykorzystała w tym celu wskazane powyżej bazy naukowe, w tożsamym okresie. Poddała analizie 69 publikacji anglojęzycznych. Jak stwierdziła „(...)W dokonany przeglądzie literatury nie zidentyfikowano opracowania wiążącego ze sobą zaangażowanie organizacyjne, dzielenie się wiedzą oraz instytucje edukacyjne, zdefiniowane w rozdziale 1. (...)”. Jest to bardzo ważne stwierdzenie wskazujące na istniejącą lukę badawczą, której częściowego wypełnienia podjęła się Doktorantka w recenzowanej rozprawie.

Konkludując rozważania dotyczące zagadnień poruszanych w części teoretycznej pracy stwierdzić należy, że znaczącym walorem rozdziałów teoretycznych jest rzetelne usystematyzowanie wiedzy z zakresu podejmowanej w nich problematyki. Przeprowadzone w nich przeglądy badań empirycznych świadczą o dojrzałości naukowej Doktorantki, jej wysokim poziomie merytorycznym.

Rozdział piąty zawiera rzetelnie przygotowaną metodykę badań empirycznych. Po kolei w czytelny, przemyślany, dojrzały sposób Doktorantka opisuje kolejno: założenia metodologiczne, przyjęty w rozprawie model badawczy wraz z hipotezami badawczymi, operacjonalizację zmiennych, metodykę badań ankietowych oraz metodykę wywiadów eksperckich (na co zwrócono uwagę w części V niniejszej recenzji). Sposób prezentacji zawartych w rozdziale piątym treści, jego strona merytoryczna zasługują na wyróżnienie. Wskazują na bardzo dobry warsztat badawczy Doktorantki.

W rozdziale szóstym Autorka poddała analizie dane empiryczne, uzyskane podczas przeprowadzonych badań ilościowych oraz jakościowych. Przeprowadzone analizy wykazały, że poziom zaangażowania organizacyjnego w badanych instytucjach edukacyjnych jest wysoki, we wszystkich analizowanych wymiarach: afektywnym, trwania oraz normatywnym. Ta interpretacja budzi jednak lekkie zastrzeżenia w kontekście danych ujętych w tabelach: 36 oraz 38 i 39. W rozdziale tym stwierdzono także, że poziom dzielenia się wiedzą w badanych instytucjach edukacyjnych jest wysoki, zaś ogólny poziom dzielenia się wiedzą przynosił korzystne efekty, zwłaszcza dla pracowników wiedzy. W dalszej kolejności zaobserwowano, że zaangażowanie organizacyjne przyczynia się do dzielenia się wiedzą w instytucjach edukacyjnych. W ostatnim podrozdziale Doktorantka sformułowała trafne wnioski wysnute na podstawie przeprowadzonych analiz, poddała weryfikacji postawione w pracy hipotezy badawcze oraz przedstawiła implikacje dla teorii i praktyki zarządzania.

W zakończeniu rozprawy Doktorantka sprawnie i rzeczowo podsumowała prowadzone w rozprawie rozważania. Wskazała w nim również na ograniczenia przeprowadzonego procesu badawczego oraz zaproponowała możliwe kierunki dalszych badań w zakresie podjętej w dysertacji problematyce.

### **VIII. Strona formalna dysertacji**

Dysertacja napisana została językiem komunikatywnym, w sposób logiczny i czytelny. Autorka swobodnie posługuje się językiem naukowym, choć w pracy pojawiają się pewne wtrącenia właściwe bardziej dla publicystyki, jak również drobne niedociągnięcia interpunkcyjne. Są to niedoskonałości, których wystąpienie jest jak najbardziej naturalne przy tak obszernych opracowaniach. W kilku miejscach występują pewne nieścisłości w przekazywanych informacjach np. dokonując wprowadzenia do rozdziału czwartego Doktorantka wskazuje, że rozdział składa się z czterech części, podczas gdy jest ich pięć (s. 125).

Autorka zadbała o graficzną stronę dysertacji. Ujęte w niej tabele, rysunki, wykres są czytelne i starannie przygotowane.

Ogólne wrażenie w obszarze oceny strony formalnej pracy jest jednoznacznie pozytywne. Powyższe uwagi dotyczą bardziej analizy tekstu pod kątem jego publikacji w formie monografii, co z uwagi na treści zawarte w rozprawie Recenzentka rekomenduje.


### **IX. Konkluzja**

Rozprawę doktorską Pani mgr Izabeli Michalik pt. „Zaangażowanie organizacyjne a dzielenie się wiedzą w instytucjach edukacyjnych” przygotowaną pod kierunkiem dr hab. Anny Wziątek-Staško, prof. UJ, można uznać za oryginalne opracowanie, w którym Doktorantka podjęła się rozwiązania istotnego problemu naukowego, wykazując się jednocześnie wysokim poziomem merytorycznym w zakresie poruszanej w nim problematyce.

Treść recenzowanej pracy w pełni odpowiada jej tytułowi. Podjęty w niej problem badawczy jest interesujący, ważny zarówno w aspekcie poznawczym, jak i praktycznym. Autorka wykazała się bardzo dobrą znajomością literatury przedmiotu z zakresu poruszanej w dysertacji problematyki, wyróżniająco opanowała warsztat badawczy. Zrealizowała postawione cele pracy, udzieliła odpowiedzi na postawione pytanie badawcze, dokonała weryfikacji postawionych hipotez. Z przeprowadzonych analiz wyprowadziła uzasadnione merytorycznie wnioski, wskazała na ograniczenia badań oraz na możliwe do podjęcia w

przyszłości kierunki badań. Zaprezentowany wysoki poziom rozprawy doktorskiej potwierdza umiejętność Pani mgr Izabeli Michalik do prowadzenia pracy naukowej.

**Konkludując:** rozprawa w pełni spełnia wymogi rozprawy doktorskiej określone w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki w zw. z art. 179 ust. 3 ustawy z dnia 1 lipca 2018 Przepisy wprowadzające ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. 2018, poz. 1699). Tym samym w opinii Recenzentki może stanowić podstawę do ubiegania się przez Panią mgr Izabelę Michalik o nadanie stopnia naukowego doktora. W pełni uzasadnione będzie tym samym dopuszczenie przez Wysoką Radę Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB mgr Izabeli Michalik do dalszych etapów przewodu doktorskiego. Recenzentka pragnie jeszcze raz zaznaczyć, że w jej opinii rozprawa doktorska Pani mgr Izabeli Michalik prezentuje wysoki poziom merytoryczny i edytorski, wyróżnia się oryginalnością tematu oraz dobrym doбором metod i narzędzi badawczych, a także posiada wysokie walory użytkowe i poznawcze. Tym samym uważa, że rozprawa Pani mgr Izabeli Michalik winna zostać wyróżniona. Recenzentka pozwala sobie zatem na postawienie wniosku o wyróżnienie rozprawy Pani mgr Izabeli Michalik pt.: „Zaangażowanie organizacyjne a dzielenie się wiedzą w instytucjach edukacyjnych” przygotowanej pod kierunkiem dr hab. Anny Wziętek-Staśko, prof. UJ.



dr hab. Ewa Mazur-Wierzbicka, prof. US