

Prof. dr hab. Mieczysław Morawski

Warszawa, dn. 7.05.2020r.

Katedra Procesów Zarządzania

Wydział Zarządzania

Politechnika Warszawska

## **Recenzja**

**rozprawy doktorskiej mgr Ewy Brochockiej**

**pt. „Formy i uwarunkowania procesu dzielenia się wiedzą w organizacjach sportowych”**

**napisanej pod kierunkiem naukowym**

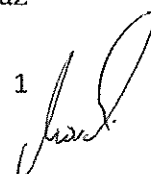
**prof. dr hab. inż. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej**

### **Formalna podstawa opracowania recenzji**

Formalną podstawę opracowania recenzji stanowi decyzja Rady ds. Stopni Naukowych Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej, podjęta na posiedzeniu w dniu 11 marca 2020 roku, o powołaniu mnie na recenzenta. Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Ewy Brochockiej zatytułowana *Formy i uwarunkowania procesu dzielenia się wiedzą w organizacjach sportowych*. Promotorem pracy jest prof. dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, promotorem pomocniczym – dr inż. Sylwia Flaszewska. Ocenę rozprawy doktorskiej dokonałem w celu ustalenia: 1) w jakim stopniu dzieło stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, 2) czy praca wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, 3) czy praca dowodzi posiadania przez kandydata do stopnia doktora umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

### **Ogólna charakterystyka zawartości rozprawy**

Recenzowana praca doktorska liczy ogółem 247 stron, składa się – w części merytorycznej (223 strony) – ze spisu treści, wstępu, czterech rozdziałów oraz podsumowania. Układ pracy jest typowy. Poza wstępem – który zawiera przesłanki podjęcia przez Autorkę problematyki dzielenia się wiedzą na gruncie organizacji sportowych oraz

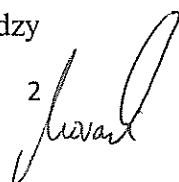


podstawowe założenia badawcze recenzowanej pracy, w tym pojęcia kluczowe, zdefiniowaną lukę badawczą i odpowiadające jej pytania badawcze, nazwane etapy procesu badawczego – praca zawiera cztery rozdziały oraz podsumowanie. Recenzowana praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Dwa pierwsze rozdziały o charakterze teoretyczno-literaturowym zawierają pogłębioną charakterystykę zagadnień ogniskujących się wokół dwóch pojęć zasadniczych dla niniejszej dysertacji. Są to organizacje sportowe (rozdział I.) i proces dzielenia się wiedzą (rozdział II.). Rozdział III. ma charakter metodyczny, rozwinięto w nim wymienione we wstępie główne założenia badawcze recenzowanej pracy, obudowane licznymi i obszernymi odwołaniami do literatury z zakresu warsztatu naukowego. Rozdział IV. – najobszerniejszy – relacjonuje przeprowadzone badania, przedstawiając opis, analizę i wnioski z istniejącego stanu rzeczy w penetrownym obszarze. W podsumowaniu Doktorantka zawarła odpowiedzi na postawione wcześniej pytania badawcze. Przyjęta kolejność poszczególnych części dysertacji nie budzi zastrzeżeń, dobrze wpisuje się w logikę podjętych badań, zakładających opracowanie autorskiego modelu dzielenia się wiedzą na podstawie studiów literaturowych i studium przypadków. Konstrukcja pracy stanowi właściwą podstawę koncepcyjną-metodyczną do zrealizowania postawionych celów pracy.

Pracę uzupełnia bibliografia (s.224-234), wyszczególniająca 298 pozycji literaturowych, w tym 84 pozycje obcojęzyczne, poza jednym wyjątkiem w języku niemieckim, pozostałe są w języku angielskim, a także źródła internetowe – 65 pozycji (s.235-237). Spisy rzeczowe dysertacji zawierają 39 tabel i 15 rysunków. Praca zawiera ponadto 4 załączniki, zawierające zastosowane narzędzia badawcze.

### **Dobór przedmiotu badań, problemu badawczego, celu pracy i metod badawczych**

Przyjęte przez Doktorantkę założenia badawcze zostały omówione w dwóch miejscach rozprawy, w sposób syntetyczny we wstępie oraz po raz drugi, w wersji rozszerzonej w rozdziale trzecim, w całości poświęconym ogólnej metodyce badań jakościowych i zarazem badaniom własnym Autorki. Problematykę stanowiącą kanwę recenzowanej pracy uważam za ważną i aktualną, o rosnącym znaczeniu z punktu widzenia potencjału zawartego w sprawnym, profesjonalnie zarządzanym sporcie, w tym w zespołach i organizacjach sportowych. W Polsce coraz silniej dostrzegane są wyzwania i dylematy związane z zarządzaniem działalnością sportową, czego spektakularnym dowodem są nieustanne dążenia do osiągnięcia sukcesów w organizacji światowych wydarzeń sportowych lub udziału w tych wydarzeniach. Narasta przekonanie o strategicznym znaczeniu kompetencji, wiedzy

2  


fachowej, nowoczesnych metod szkoleniowych, odpowiedniego sprzętu treningowego, opieki lekarskiej i fizjoterapeutycznej. Dostrzega się znaczenie czynników niematerialnych, jak choćby relacji z interesariuszami klubów sportowych. Dlatego uważam, że Doktorantka niezwykle trafnie zidentyfikowała lukę badawczą, wyrażającą się w niewystarczającym rozpoznaniu procesu dzielenia się wiedzą w organizacjach sportowych pod kątem czynników determinujących ten proces, przyjętych form jego realizacji, z uwzględnieniem różnych typów organizacji sportowych. Doktorantka przeprowadziła logiczny i spójny wywód metodyki badań. Poszczególne elementy procesu badawczego zająbiają się, tworząc logiczną, przemyślaną całość. Cel główny pracy jest jasny – zbudowanie modelu dzielenia się wiedzą w organizacjach sportowych na podstawie studiów literaturowych i badań empirycznych.

Nie wnoszę zastrzeżeń do sformułowanych celów cząstkowych (s.130), są one odpowiednim rozwinięciem i uszczegółowieniem celu głównego. Podobnie pytania badawcze nie budzą zastrzeżeń. Przyjęty stopień ogólności opracowanych celów i pytań badawczych jest pochodną przyjętej koncepcji badawczej. Moim zdaniem warto jednak podjąć czasami większe ryzyko i poszukiwać ustaleń mniej oczywistych. Dlatego opowiadałbym się za dodatkowym pytaniem badawczym, precyzującym dążenie Autora do odkrycia i ustalenia wytypowanych, konkretnych związków przyczynowo-skutkowych między na przykład wybraną formą dzielenia się wiedzą a oczekiwanymi efektami w relacjach trener-zespół sportowy.

W dysertacji przyjęto strategię triangulacji, czyli łączenia w jednym badaniu różnych metod, technik i narzędzi badań. Niewątpliwie dzięki temu przeprowadzone badania są pełniejsze, wszechstronniejsze i przede wszystkim wiarygodniejsze jako podstawa wnioskowania i budowania modelu zarządzania. Należy podkreślić, iż mocną stroną recenzowanej pracy są właściwie dobrane, celowo zaadaptowane metody, techniki i narzędzia badawcze i rzetelnie przeprowadzone badania jakościowe.

Podsumowując, praca oparta jest na dokładnie ustalonym przebiegu procesu badawczego. Zdefiniowano jego etapy i ich wewnętrzną strukturę. Realizacja kolejnych etapów przybliżyły Autorkę do ostatecznych ustaleń, przede wszystkim do ustalenia stosowanych form dzielenia się wiedzą, obszarów występowania badanych subprocesów zarządzania wiedzą, identyfikacji uwarunkowań. Ostatecznym efektem pracy badawczej jest zbudowanie autorskiego modelu dzielenia się wiedzą. Wykorzystano zróżnicowane metody i narzędzia badań w ramach podejścia jakościowego. Praca jest bardzo dobrze zakorzeniona w literaturze przedmiotu. Z

uznaniem odnoszę się do umiejętności wykorzystania wielu różnych źródeł literaturowych, polskich i obcojęzycznych. Doceniam wykorzystanie prac uznanych specjalistów z zakresu szeroko pojętego zarządzania sportem. Mankamentem w tego rodzaju badaniach jest brak reprezentatywności próby badawczej, w tym wypadku – dla całej zbiorowości organizacji sportowych w Polsce. Nie pozwala to na wyciąganie generalnych wniosków. Mogą mieć one jedynie ograniczony i bardzo ostrożny charakter. Niemniej, wnioski Doktorantki wydają się być przydatne dla menedżerów różnych szczebli w organizacjach i zespołach sportowych.

### **Ocena merytoryczna pracy**

Praca składa się z czterech powiązanych ze sobą rozdziałów. Dwa pierwsze są wynikiem przeprowadzonej analizy literaturowej. W rozdziale pierwszym Doktorantka przedstawiła specyfikę organizacji sportowych. Rozdział został wyjątkowo dobrze przygotowany. Świadczy o tym dobór zagadnień. Ze znanstwem i w sposób wyczerpujący scharakteryzowano problematykę sportu, rozpoczynając od spraw podstawowych – rodzaje sportu (rys. 1.2, s.15), cechy organizacji sportowych, w tym zbieżne ze współczesnymi ujęciami organizacji inteligentnych bądź uczących się, cele tychże organizacji, istota produktu klubu sportowego (rys. 1.3, s.21). Następnie Doktorantka omówiła typy organizacji sportowych, wskazując na miejsce klubów sportowych w strukturze organizacyjnej działalności sportowej w Polsce, Europie i na świecie. Istotnym czynnikiem warunkującym funkcjonowanie klubów sportowych jest forma organizacyjno-prawna. Doktorantka słusznie zwróciła uwagę na konsekwencje wyboru np. stowarzyszenia, fundacji lub spółki kapitałowej. Trafnym dopełnieniem organizacyjnego wymiaru sportu jest krótka charakterystyka kolejnych szczebli zarządzania sportem: związki sportowe, międzynarodowe federacje sportowe, liga zawodowa, Polski Komitet Olimpijski (PKOl), Międzynarodowy Komitet Olimpijski. Nie wydaje się natomiast, by szerokie omówienie przez Autorkę prawnych aspektów działalności organizacji sportowych (s.33-42) było szczególnie zasadne. Przytaczanie kolejnych ustaw i rozporządzeń nie zbliżyło Doktorantki do realizacji celu pracy, aczkolwiek jest dowodem znakomitej orientacji piszącej w kolejnym, tym razem prawnym aspekcie sportu. Ponadto uświadamia czytelnikowi zakres autonomii sportu. Ciekawym i potrzebnym zwieńczeniem omawianego rozdziału jest zwrócenie uwagi na perspektywy rozwoju organizacji sportowych (s.42-53). Autorka pracy podkreśliła dokonujące się dynamiczne zmiany w organizacji i zarządzaniu sportem. Podrozdział ten jest bardzo dobrze osadzony w zróżnicowanej literaturze przedmiotu, w spójny sposób łącząc wiele zagadnień, dotyczących zarządzania

przedsiębiorstwem na gruncie organizacji sportowych, znaczenia strategii, niezbędnej ekonomizacji działań, nowoczesnych metod zarządzania. Doktorantka trafnie zauważyła postępujący w Polsce proces przekształcania klubów sportowych w firmy sportowe profesjonalnie konkurujące na rynku o klienta i wpływy finansowe (s.52). Podsumowując, Doktorantka przygotowała wartościowy rozdział wprowadzający, bardzo dobrze przedstawiający istotę sportu, szczególnie na tle rosnącej konkurencji rynkowej, w warunkach której umiejętne zarządzanie wiedzą może wpływać na pozycję konkurencyjną organizacji sportowej.

Rozdział drugi ogniskuje pojęcia związane z drugą podstawową kategorią recenzowanej pracy, tj. procesem dzielenia się wiedzą. W podrozdziale 2.1 (s.54-64) Doktorantka pieczołowicie zebrała – w ramach rzetelnej kwerendy bibliotecznej (o czym świadczy trafny i obfity dobór literatury) – i syntetycznie przedstawiła najważniejsze, po wielokroć prezentowane w innych opracowaniach, zagadnienia dotyczące istoty wiedzy, wiedzy jako zasobu przedsiębiorstwa, produktu i relacji opartych na wiedzy, cech charakteryzujących wiedzę, typologie wiedzy. Doceniam fakt, iż Doktorantka omawiając znaną problematykę, umiejętnie wkomponowała swój sposób rozumienia organizacji sportowej opartej na wiedzy (s.56 i nast.). W szczególności, co łączy się bezpośrednio z tematyką pracy, Doktorantka celnie uwypukliła relacyjny charakter wiedzy w organizacjach sportowych (s.58) widoczny w rozlicznych procesach współpracy i współdziałania zespołów i klubów sportowych. Podobnie zauważa znaczenie wiedzy cichej we współzawodnictwie sportowym (s.61). W kolejnym podrozdziale 2.2 Doktorantka dokonała próby uchwycenia istoty procesu dzielenia się wiedzą, uprzednio interpretując pojęcie zarządzania wiedzą. Konstatuje Ona, za licznymi (większością) badaczami, iż mamy tu do czynienia z procesem. Oryginalnym wkładem Autorki pracy jest dostrzeżenie we współczesnych organizacjach sportowych cech organizacji uczącej się czy też inteligentnej, kształtowanej przez procesy zarządzania wiedzą w kierunku zwiększenia satysfakcji beneficjentów (s.68). Dodatkowo porównała organizację sportową do organizacji opartej na wiedzy, stosującej strategię personalizacji w zarządzaniu wiedzą. Rozważania doprowadziły Doktorantkę do wniosku, iż podstawowym produktem klubów sportowych jest wiedza, a stąd wyprowadza kolejny wniosek o kluczowym znaczeniu subprocesu dzielenia się wiedzą (s.72). Nie można odmówić tym wywodom wewnętrznej spójności, szczególnie w świetle rosnącego znaczenia w tego typu organizacjach nie tylko wyniku sportowego, ale w równym stopniu efektywności ekonomicznej i organizacyjnej. Znaczenia nabiera np. dzielenie się wiedzą w ramach relacji z interesariuszami zewnętrznymi,

sponsorami, kibicami, mediami, a także zjawisko kooperacji przy na przykład wspólnej organizacji wydarzeń sportowych. Przedstawione w pracy formy dzielenia się wiedzą nie odbiegają od znanych w teorii i praktyce rozwiązań, są jednak osadzone w realiach zespołów i treningów sportowych, głównie w relacjach trenera i sportowca (coaching, mentoring, tutoring). Oprócz wspomnianych i innych „miękkich” form dzielenia się wiedzą, Doktorantka omówiła formy tzw. formy „twarde”, w tym rozwiązania internetowe, systemy analiz wideo, analizę benchmarkingową. Zwieńczeniem rozdziału drugiego jest omówienie czynników wpływających na dzielenie się wiedzą w organizacji sportowej. Wkładem Doktorantki jest podział tych czynników na indywidualne i organizacyjne (tab.2.8, s.93).

Rozdział trzeci zatytułowany „Metodyka badań empirycznych” z jednej strony jest swoistym uzasadnieniem wyboru przez Doktorantkę jakościowego podejścia badawczego, popartym dość szczegółową charakterystyką badań jakościowych w aspekcie zawartości i etapów procedury badawczej, metod badań jakościowych oraz technik i narzędzi badawczych (s.107-128), z drugiej zaś – zawiera omówienie wykorzystania podejścia jakościowego w badaniach organizacji sportowych w recenzowanej pracy. Cel pracy został sformułowany następująco: ...”opracowanie modelu dzielenia się wiedzą w organizacjach sportowych, przyczyniającego się do ich sukcesu w wymiarze sportowym” (s.130). Trzeba odnotować, że cel pracy ujęto szerzej we wstępie, gdzie dodano identyfikację form i uwarunkowań dzielenia się wiedzą w organizacjach sportowych wraz z oceną ich wpływu na ten proces (s.9). Skrócenie treści celu w rozdziale nieco zaskakuje. Z celu głównego Doktorantka wywiodła 5 celów szczegółowych oraz 6 pytań badawczych. Kluczową metodą badawczą w pracy jest studium przypadku przeprowadzone w sześciu klubach sportowych na terenie Łodzi, w których prowadzone są różne dyscypliny sportowe (piłka nożna, koszykówka, piłka ręczna) na różnym poziomach ligowych rozgrywek. Wykorzystano różne metody i techniki badawcze: obserwację, wywiad, analizę dokumentów, badania terenowe. Według przyjętych założeń badawczych zebrany materiał badawczy miał zostać poddany kodowaniu i następnie interpretacji oraz sformułowaniu wniosków. Rozdział trzeci kończy się scharakteryzowaniem 6 klubów sportowych. Należy docenić rzetelnie zaplanowane przez Doktorantkę etapy procesu badawczego, w przemyślany sposób dobrane i zaadaptowane na potrzeby badań metody wraz z technikami i narzędziami zbierania danych. Dobór obiektów badań oraz podmiotów – uczestników organizacji jest w moim przekonaniu dyskusyjny.

Rozdział czwarty jest potwierdzeniem włożonego dużego wysiłku badawczego Doktorantki. Na ponad 60 stronach (s.151-218) relacjonuje Ona przebieg badań i uzyskane wyniki. Przygotowane obszernie zestawienia tabelaryczne, kodyfikujące wypowiedzi badanych zawodników, trenerów, menedżerów i prezesów wskazują na dużą dokładność, staranność i oczywiście pracowitość Doktorantki w gromadzeniu materiału badawczego. Autorka przytacza dziesiątki zapisanych wypowiedzi badanych przedstawicieli organizacji, odpowiednio uporządkowanych i zinterpretowanych. Ciekawie opracowane tabele obrazują np. współuczestniczenie podmiotów w procesie dzielenia się wiedzą (tab.4.5, s.161) albo uwarunkowania dzielenia się wiedzą na poziomie indywidualnym z perspektywy uczestnika tego procesu oraz kierunku wpływu danego czynnika (tab.4.7, s.177-178). Dobrą ilustracją skali natężenia występujących uwarunkowań wg indagowanych podmiotów jest tab. 4.10 na stronach 190-191. Podobny, tabelarycznie uporządkowany obraz form dzielenia się wiedzą, wraz z interpretacją Doktorantki daje kolejna część rozdziału czwartego (s.193-209). Warto odnotować, iż Doktorantka próbuje odnaleźć zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy procesem dzielenia się wiedzą, jego formami i uwarunkowaniami, a osiągniętymi efektami w badanych klubach sportowych (s.209-211). Konkluzje wynikające z tych poszukiwań odpowiadają uzyskanym wynikom badań. Uzyskanie, zgromadzenie, uporządkowanie i skodyfikowanie oraz wyprowadzenie wniosków dowodzą posiadania przez Doktorantkę odpowiedniego warsztatu badawczego.

Ważnym, bo praktycznym efektem przeprowadzonych badań jest sformułowanie przez Doktorantkę tzw. implikacji menedżerskich (oryginalne sformułowanie Autorki pracy), które mogą być potraktowane jak swoiste zalecenia dla zarządzających organizacjami sportowymi. Jest ich siedem (s.216-218). Tworzą one całościowy system koniecznych, acz ogólnych rozwiązań, które jednak wymagają uszczegółowienia w przypadku konkretnej organizacji.

Podsumowując sporządzoną ocenę, praca doktorska mgr Ewy Brochockiej stanowi indywidualny i oryginalny wkład w problematykę form i uwarunkowań zarządzania wiedzą w organizacjach sportowych. Do niewątpliwych walorów recenzowanej pracy należy zaliczyć:

1. Dostrzeżenie istniejącej luki badawczej i w konsekwencji podjęcie oryginalnego w polskich warunkach i zarazem ważnego i aktualnego problemu badawczego, którego rozwiązanie jest wkładem Autorki w nauki o zarządzaniu i jakości, w zakresie identyfikacji występujących form i uwarunkowań determinujących przebieg procesów

dzielenie się wiedzą, w ramach funkcjonujących organizacji sportowych, w tym zespołów sportowych.

2. Trafny i godny podkreślenia wybór badań jakościowych w postaci studium przypadków wraz z zaadaptowanymi i zastosowanymi technikami i narzędziami badawczymi.
3. Zgromadzenie obszernego, wartościowego pod względem poznawczym materiału empirycznego, uzyskanego dzięki skrupulatnym, wielowątkowym badaniom, które oparto na odpowiednio przygotowanych narzędziach badawczych.
4. Wykorzystanie rozległej literatury przedmiotu, umiejętnie połączono treści zawarte w pozycjach stricte z zakresu zarządzania z pozycjami dotyczącymi zarządzania zespołami/organizacjami sportowymi.
5. Uwzględnienie w badaniach wielu różnych czynników i siły ich wpływu na procesy dzielenia się wiedzą w organizacjach sportowych.
6. Przygotowanie i wykorzystanie zaadaptowanych narzędzi badawczych.
7. Opracowanie własnego autorskiego dwuwarstwowego modelu dzielenia się wiedzą w organizacjach sportowych, w ujęciu zespołu sportowego i klubu sportowego.

### **Uwagi i pytania**

Wypada żałować, a przecież Autorka poświęca profesjonalizacji zarządzania organizacjami znaczną uwagę, że badane procesy dzielenia się wiedzą nie odnoszą się w żaden sposób, np. poprzez wskazanie znaczenia czynników sytuacyjnych, do wyzwań w funkcjonowaniu organizacji sportowych w kontekście rosnącego znaczenia rynku, zmian własnościowych, procesów komercjalizacji i efektywności ekonomicznej w szeroko pojętym sektorze aktywności sportowej. Można przypuszczać, że procesy przepływu wiedzy, w tym jej transferu, upowszechniania czy też dzielenia się mają istotne znaczenie w dynamicznym zarządzaniu firmą sportową. Przyjmując taki, a nie inny kierunek eksploracji, Doktorantka skupiła się na udziale w badanych procesach trenerów, zawodników, pracowników odnowy biologicznej, marginalnie traktując pozycję i znaczenie kadry menedżerskiej zarządzającej organizacją (spółką) sportową w obszarze strategii, finansów, marketingu i logistyki. Niestety, w przeprowadzonych badaniach również szczątkowo pojawia się klient (widz spektaklu sportowego) i inni interesariusze zewnętrzni. A przecież w dobie urynkowienia sportu rola podmiotów zewnętrznych wzrasta, także w zakresie udziału w transferze wiedzy. W rezultacie w recenzowanej pracy w większym stopniu Doktorantka koncentruje się na



procesach dzielenia się wiedzą w zespołach sportowych, a nie organizacjach sportowych. Zabrakło doprecyzowania przez Doktorantkę pojęć kluczowych, w tym „zarządzania wiedzą” i „dzielenia się wiedzą” co bardziej ułatwiłoby zrozumienie wyboru i włączenia w zakres badań określonych zjawisk i procesów. Interpretacje pojęciowe formułowane przez Doktorantkę nie są dostatecznie precyzyjne.

Dyskusyjny wydaje się wybór przypadków organizacji sportowych, zlokalizowanych w obrębie Łodzi. Ponadto powstaje pytanie, czy uzasadnieniem ich wyboru jest ich typowość w zbiorze wyróżnionych organizacji, czy wręcz przeciwnie – wyjątkowość i unikalność ze względu na określone kryteria. Nie zostało to w pracy precyzyjnie wyjaśnione. Trzeba zauważyć, że rodzaje materiałów i dokumentów badanych organizacji, funkcjonujących na podstawie różnych przepisów (stowarzyszenia, spółki kapitałowe) są zróżnicowane i stąd istnieje trudność w ich porównaniu, interpretacji i ujednoliconym zakodowaniu.

Niektóre partie recenzowanej pracy wydają się nazbyt rozbudowane, np. prawne aspekty działalności organizacji sportowych albo podstawy teoretyczne badań jakościowych.

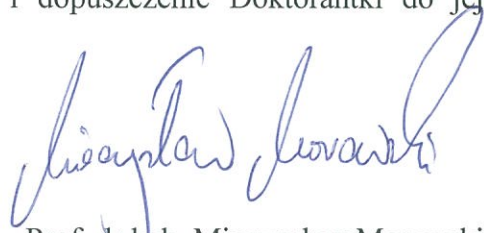
Po lekturze recenzowanej pracy nasuwają się następujące pytania, na które Recenzent chciałby usłyszeć odpowiedzi w trakcie publicznej obrony:

1. W jaki sposób można i trzeba zarazem rozwijać procesy dzielenia się wiedzą w relacjach między młodymi, początkującymi zawodnikami a doświadczonymi trenerami i zawodnikami w celu wczesnej identyfikacji najbardziej utalentowanych adeptów?
2. Z jakimi zmianami w zakresie form dzielenia się wiedzą należy się liczyć wraz z profesjonalizacją i urynkowaniem sportu w Polsce, a przez to rosnącym znaczeniem zewnętrznych interesariuszy, w tym przede wszystkim kibiców, inwestorów i mediów?
3. Czy opracowany przez Doktorantkę autorski model dzielenia się wiedzą w klubach sportowych mógłby być pomocny, i w jaki sposób, organizacjom inteligentnym, za jakie mogą uchodzić czołowe europejskie kluby piłkarskie?
4. Czy i jakie skutki wywoła rozwój technologii przypisywanych Gospodarce 4.0 na przekazywanie wiedzy w klubach sportowych?

## Wnioski końcowe

Na podstawie dokonanej oceny stwierdzam, że mgr Ewa Brochocka wybrała ważny i aktualny problem naukowy. Praca stanowi oryginalne ujęcie problematyki dzielenia się wiedzą w organizacjach sportowych. Autorka wykazała się ogólną wiedzę teoretyczną w obszarze tematycznym rozprawy oraz zdolnością i przygotowaniem do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Recenzowana rozprawa doktorska mgr Ewy Brochockiej spełnia ustawowe kryteria wymagane od rozprawy doktorskiej, określone w art.13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami).

Reasumując, biorąc pod uwagę wysokie walory naukowe pracy doktorskiej mgr Ewy Brochockiej pt. *Formy i uwarunkowania procesu dzielenia się wiedzą w organizacjach sportowych* stwierdzam, że recenzowana rozprawa odpowiada wymaganiom stawianym pracom doktorskim, stąd wnoszę o przyjęcie pracy i dopuszczenie Doktorantki do jej publicznej obrony.



Prof. dr hab. Mieczysław Morawski