

Recenzja popytu
[signature]

Recenzja popytu
[signature]

Częstochowa, dn. 12.01.2025 r.

dr hab. inż. Anna Lemańska-Majdzik, prof. PCz
Katedra Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

RECENZJA

rozprawy doktorskiej magister Marty Kędzi
pt. „Zarządzanie wirtualnymi partnerstwami projektowymi
w środowisku międzynarodowym”
napisanej pod kierunkiem dr hab. Renaty Lisowskiej, prof. UŁ
na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

1. Podstawa wykonania recenzji rozprawy doktorskiej

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pani mgr Marty Kędzi pt. „Zarządzanie wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym” napisanej pod kierunkiem dr hab. Renaty Lisowskiej, prof. UŁ. Recenzja została opracowana na potrzeby prowadzonego na Uniwersytecie Łódzkim przewodu doktorskiego o nadanie Autorce rozprawy stopnia doktora nauk o zarządzaniu i jakości.

Podstawę wykonania niniejszej recenzji stanowi:

- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. z 2023 roku poz. 742 ze zm. oraz § 5 ust. 5-7 *Regulaminu określającego szczegółowy tryb postępowania w sprawie nadania stopnia doktora i doktora habilitowanego w Uniwersytecie Łódzkim* (uchwała nr 660 Senatu UŁ z dnia 27.01.2020 roku ze zm.).
- Decyzja Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 21 października 2024 roku.



Katedra Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości - Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

al. Armii Krajowej 19 B, 42-201 Częstochowa
tel. +48 34 325 03 51, e-mail: wz_bok_2@wz.pcz.pl
www.wz.pcz.pl

[signature]

2. Ocena ważności i aktualności problematyki rozprawy doktorskiej

Obecnie współpraca organizacyjna na poziomie globalnym i w wymiarze międzynarodowym jest wynikiem szybkich zmian w środowisku biznesowym. Zmian, które dotyczą wszystkich organizacji uczestniczących w rynku. Intensywny rozwój technologii cyfrowych, w tym komunikacyjno-informacyjnych, digitalizacja uczestników rynku, coraz większy brak barier językowych prowadzą do nawiązywania i realizacji współpracy pomiędzy partnerami. Współcześnie umiędzynarodowienie zespołów działających w organizacji jest faktem, a współpraca projektowa poprzez pełne wykorzystanie potencjału związanego z różnorodnością zespołu wspiera proces budowania przewagi konkurencyjnej elastycznych organizacji. Niemniej jednak należy pamiętać, że współpraca projektowa, szczególnie w przypadku zespołu międzynarodowego, stwarza wyzwania dla osób zarządzających tymi przedsięwzięciami. Wielowymiarowość i złożoność procesu zarządzania wymaga między innymi odpowiedniego poziomu specjalistycznej wiedzy, umiejętności i kompetencji w tym kompetencji zarządczych i organizacyjnych, ale również społecznych oraz komunikacyjnych.

Zatem, bez wątpienia można wskazać, że problematyka podjęta przez mgr Martę Kędzie w recenzowanej rozprawie jest bardzo ważna i aktualna, gdyż wskazuje kierunki prowadzące do wzmocnienia zarządzania w wirtualnych projektach realizowanych przez partnerów z różnych środowisk międzynarodowych. Z pewnością wielokulturowość, rosnąca świadomość potencjału zespołu międzynarodowego wpływają na poziom wiedzy w organizacji, a tym samym na sukces przedsięwzięcia, w tym przypadku realizację projektu. Wynika to z faktu, iż współpraca w zespołach międzykulturowych wpływa pozytywnie na rozwój osobisty członków projektu, moderuje kreatywność, w tym sprzyja rozwiązywaniu problemów w sposób innowacyjny i kreatywny, a co więcej umożliwia komunikację na różnych poziomach organizacyjnych.

Reasumując stwierdzam, że problematyka w rozprawie doktorskiej podjęta przez mgr Martę Kędzie mieści się w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Można wskazać, że jest aktualna teoriopoznawczo, jak również z perspektywy praktyki gospodarczej, współdziałania i zarządzania organizacjami. Ponadto, temat rozprawy doktorskiej został sformułowany w sposób prawidłowy, zrozumiały z jednoczesnym zasygnalizowaniem problemu badawczego.

3. Ocena celu pracy, hipotez badawczych i metody badawczej

Rozprawa doktorska przedstawiona do recenzji niewątpliwie została poprawnie przygotowana od strony metodologicznej, na co składają się poprawnie zidentyfikowane luki badawcze (s. 8; s. 95; s. 123-124), w tym:

- luka teoretyczna, która wynika zdaniem Autorki, z niedostatecznego rozpoznania w literaturze przedmiotu uwarunkowań zarządzania projektami w przestrzeni międzyorganizacyjnej,
- luka empiryczna wyrażająca się deficytem badań dotyczących zarządzania międzynarodowymi partnerstwami realizującymi projekty w zespołach zróżnicowanych kulturowo, organizacyjnie i indywidualnie,
- luka praktyczna dotycząca niedostatku rekomendacji dla praktyki gospodarczej, mających na celu udoskonalenie wiedzy i umiejętności kadry realizującej międzynarodowe projekty partnerskie.

Pani mgr Marta Kędzia w kontekście wskazanych powyżej niedoborów poznawczych podjęła próbę sformułowania problemu badawczego za pomocą następujących pytań badawczych (s. 8; s. 124):

1. *Jaka jest specyfika współpracy członków partnerstw realizujących międzynarodowe projekty unijne?*
2. *Jakie są wyzwania związane z międzynarodowym wymiarem partnerskiej współpracy projektowej?*
3. *Jak definiowany jest sukces w międzynarodowym partnerstwie projektowym?*
4. *Jaki jest związek pomiędzy zróżnicowaniem kulturowym, organizacyjnym i wynikającym z indywidualnych cech osób kierujących międzynarodowym partnerstwem projektowym a sukcesem projektu?*

co w mojej opinii jest poprawne i zgodne ze sztuką badacza.

Za główny cel badawczy rozprawy doktorskiej Autorka przyjęła (s. 9 i s. 126): „(...) rozpoznanie uwarunkowań zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym zespołów zróżnicowanych kulturowo, organizacyjnie i indywidualnie oraz określenie czynników sprzyjających powodzeniu tego typu przedsięwzięć. (...). Takie ujęcie celu badawczego rozprawy, w mojej ocenie, jest poprawne, choć dość rozległe, z drugiej jednak strony jest przedsięwzięciem ambitnym, które stwarza liczne wyzwania teoretyczne i badawcze. Dodatkowo Autorka wyodrębniła cele szczegółowe (s. 9 i s. 126):

- C1. *Identyfikacja i usystematyzowanie wiedzy z zakresu zarządzania projektami realizowanymi przez międzynarodowe partnerstwa.*
- C2. *Zdefiniowanie i charakterystyka wirtualnych partnerstw projektowych w środowisku międzynarodowym.*
- C3. *Rozpoznanie i kategoryzacja uwarunkowań determinujących sukces projektu realizowanego w międzynarodowym partnerstwie.*
- C4. *Identyfikacja partnerstw projektowych przez atrybuty takie jak: międzyorganizacyjność, wielokulturowość, wirtualność oraz analiza ich znaczenia dla zarządzania projektami.*
- C5. *Sformułowanie wniosków dla praktyki gospodarczej.*

Cele te, w mojej opinii, są poprawnie sformułowane i korespondują z układem i treścią pracy.

Wyodrębnione luki badawcze, postawione pytania badawcze oraz przyjęte cele, zarówno główny, jak i szczegółowe, pozwoliły Autorce rozprawy doktorskiej postawić pięć hipotez badawczych (s. 9; s. 126-127):

- H1. Istnieje związek między dojrzałością projektową organizacji realizującej międzynarodowy projekt partnerski a sukcesem projektu.*
- H2. Istnieje związek między kulturą projektową organizacji realizującej międzynarodowy projekt partnerski a sukcesem projektu.*
- H3. Istnieje związek między kompetencjami osób kierujących pracami w międzynarodowym projekcie partnerskim a sukcesem projektu.*
- H4. Istnieje związek między kulturą narodową osób kierujących pracami w międzynarodowym projekcie partnerskim a sukcesem projektu;*
- H5. Istnieje związek między doświadczeniem w zakresie koordynacji międzynarodowych projektów partnerskich osób kierujących jego pracami a sukcesem projektu.*

Co jest poprawne, jednak nasuwa się pytanie o hipotezę główną. Sformułowanie przez Autorkę rozprawy hipotezy głównej, jako stwierdzenia spodziewanej relacji między zjawiskami, stanowi propozycję twierdzenia naukowego, które zakłada możliwą lub oczekiwaną w danym kontekście sytuacyjnym naturę związku, pozwoliło by skoncentrować się na realizacji głównego celu. A więc, w mojej opinii, lepszym rozwiązaniem byłoby zbudowanie hipotezy głównej oraz kilku pomocnych hipotez szczegółowych. Tym bardziej, iż pytania badawcze, cele rozprawy i hipotezy powinny w bardziej przejrzysty sposób korespondować ze sobą, chociażby poprzez używane słownictwo. W celach szczegółowych Autorka pracy wskazała na atrybuty takie jak: międzyorganizacyjność, wielokulturowość, wirtualność oraz analiza ich znaczenia dla zarządzania projektami, z kolei wśród pytań badawczych pojawia się: związek pomiędzy zróżnicowaniem kulturowym, organizacyjnym i wynikającym z indywidualnych cech osób kierujących międzynarodowym partnerstwem projektowym a sukcesem projektu, w tekście hipotez podejmowany jest związek między dojrzałością, kulturą projektową, kompetencjami..., kulturą narodową, doświadczeniem a sukcesem projektu. Mnogość związków odmiennie określonych czy nazwanych powoduje, bez wątpienia, zbytne rozszerzenie rozprawy.

Przedstawione, opisane i zrealizowane postępowanie badawcze mgr Marty Kędzi, w niniejszej rozprawie doktorskiej, oceniam jednoznacznie pozytywnie. Model badawczy przedstawiony na rysunku 3.1 (s. 127) właściwie zbudowany, pokazuje kierunek badań Autorki w dość jasny i przejrzysty sposób. W mojej opinii powinien być lepiej wyeksponowany, gdyż jest filarem w procesie rozważań naukowych Autorki rozprawy.

Wybór metod badawczych jest konsekwencją wyłonionego problemu badawczego, sformułowanych hipotez i wyznaczonych celów. Oceniam pozytywnie celowość wyboru metod badawczych, który jest uzasadniony. Na uwagę zasługuje fakt, iż badania prowadzone były w wymiarze międzynarodowym i obejmowały badania ilościowe obejmujące badanie kwestionariuszowe zrealizowane techniką CAWI na próbie 123

kierowników projektu lub liderów pakietu roboczego, pochodzących z 26 krajów oraz badania jakościowe obejmujące obserwację uczestniczącą na próbie 9 partnerstw realizujących międzynarodowe projekty współpracy w ramach programu Erasmus+, a także indywidualne wywiady pogłębione (IDI). W rozprawie Autorka wskazuje również na badania pilotażowe, chociaż nie charakteryzuje ich, co w mojej opinii, powinno być uczynione.

Uzyskane przez Autorkę wyniki badań pozwoliły na opracowanie wdrożeniowego rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w zakresie zarządzania zróżnicowanymi kulturowo, wirtualnymi partnerstwami projektowymi, co jest bez wątpienia wartością dodaną przedstawionej do recenzji rozprawy doktorskiej. Wdrożeniowy charakter rozprawy pozwolił nie tylko na wyciągnięcie wniosków teoretycznych dostarczając wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, ale również pozwolił na wskazanie rozwiązań dla praktyki gospodarczej.

Jednoznacznie pozytywnie oceniam dobór narzędzi, które Autorka skonstruowała samodzielnie. Zarówno merytoryczna zawartość pytań, jak i struktura kwestionariusza ankiety oraz scenariuszy wywiadu, w mojej opinii, są właściwe i dobrze dostosowane do postawionych przez Autorkę celów badawczych, z dobrze dobraną skalą. Prezentowane postępowanie badawcze dostarczyło istotnego materiału badawczego, poszerzającego dotychczasową wiedzę w przedmiotowym zakresie.

Zaprezentowany w rozprawie doktorskiej przegląd literatury jest właściwy i obszerny, co wynika niewątpliwie z podjętych szerokich rozważań. Bibliografia (s. 298-314) liczy aż 396 pozycji zarówno polskich, jak i zagranicznych oraz 19 źródeł internetowych. W większości Autorka rozprawy doktorskiej cytuje literaturę zagraniczną. Bez wątpienia dobór pozycji cytowanych w recenzowanej rozprawie doktorskiej jest adekwatny dla przyjętego celu rozprawy oraz pokazuje zgodność z tytułem i daje Autorce możliwość pogłębionych rozważań w analizowanym temacie. Dokonany przegląd wybranej literatury krajowej i międzynarodowej w obszarze zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym w części teoretycznej rozprawy potwierdza, że mgr Marta Kędzia posiada ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

4. Konstrukcja pracy i ocena treści merytorycznej zawartej w rozprawie doktorskiej

Rozprawa doktorska, przedstawiona do oceny, jest bardzo obszerna, gdyż liczy wraz z załącznikami 472 strony. Poprawnie sformułowany tytuł rozprawy jednoznacznie określa ramy przedmiotowe rozważań. Praca doktorska mgr Marty Kędzi składa się z sześciu rozdziałów oraz wszystkich formalnie wymaganych elementów składowych rozpraw naukowych, tj. wstępu, zakończenia, bibliografii, spisów: rysunków, tabel, streszczenia oraz abstraktu w języku angielskim, jak również jedenastu załączników.

W rozprawie doktorskiej wyraźnie wyróżnić można część teoretyczną przygotowaną na podstawie wybranej literatury tematu oraz część empiryczną poprzedzoną metodyką badań własnych wskazującą wyniki badań własnych Autorki oraz wdrożenie rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w międzynarodowym partnerstwie projektowym. Dwa pierwsze rozdziały stanowią część teoretyczną, tj. rozdział 1 oraz rozdział 2, w których Autorka przechodzi stopniowo od rozważań ogólnych do szczegółowych, kolejne stanowią część empiryczną, tj. rozdział 3, rozdział 4, rozdział 5 oraz rozdział 6.

We wstępie Autorka rozprawy doktorskiej sprawnie nawiązuje do tematu uzasadniając jego podjęcie, następnie wskazuje luki badawcze, pytania badawcze i problem badawczy, cel główny, cele szczegółowe, cel wdrożeniowy oraz hipotezy. Kolejno krótko opisuje przeprowadzone badania i charakteryzuje strukturę rozprawy doktorskiej. Taka struktura wstępu, w mojej opinii, jest w pełni uzasadniona i prawidłowa.

W rozdziale pierwszym zatytułowanym: „Zarządzanie projektami w organizacji” Autorka rozprawy zaprezentowała przegląd definicji pojęcia *projekt* wskazując różnorodność definicyjną. Następnie Autorka szczegółowo opisała pojęcie *zespołu projektowego* wskazując jego specyfikę i określone cechy, a także determinanty go kształtujące, które uzależnione są od potrzeb i zakresu tematycznego danego projektu. W trzeciej części rozdziału pierwszego Autorka przybliżyła pojęcie *kultury projektowej* wskazując, że powinna ona być zgodna z kulturą organizacyjną danej jednostki pełniąc funkcję wzmacniającą i wzbogacającą organizację. W dalszej części rozdziału Autorka przedstawiła wybrane podejścia do zarządzania projektami, w tym wskazując i opisując, na podstawie literatury tematu, wybrane rodzaje metodyk zarządzania projektami. Rozdział pierwszy kończy część poświęconą kompetencjom ułatwiającym realizację i zarządzanie projektami, w którym Autorka sprawnie przedstawia i opisuje obszary kompetencji kierownika/menedżera projektu. Rozdział pierwszy liczy 52 strony.

W rozdziale drugim pod tytułem: „Wirtualne partnerstwa projektowe w środowisku międzynarodowym”, w pierwszej kolejności Autorka rozprawy, posiłkując się literaturą tematu prezentuje sieci i partnerstwa we współpracy międzyorganizacyjnej, w tym ich klasyfikacje, cechy charakterystyczne, korzyści i zagrożenia dla organizacji. Następnie Autorka przedstawiała wirtualny aspekt projektów partnerskich w środowisku międzynarodowym, definiując wirtualne organizacje, charakteryzując ich komunikację i prezentując zalety. W dalszej części rozdziału drugiego Autorka wskazuje i opisuje wielokulturowość partnerstw realizujących międzynarodowe projekty. Przedstawia najważniejsze typologie kulturowe, wskazuje na pojęcie wymiarów kulturowych wykorzystywane jest przy badaniu i wzajemnym porównywaniu poszczególnych kultur. Następnie Autorka prezentuje determinanty sukcesu projektu, w tym wskazuje w pierwszej kolejności miary sukcesu, a następnie opisuje kluczowe czynniki sukcesu partnerstw współpracy. Rozdział drugi liczy 55 stron.

W rozdziale trzecim pod tytułem: „Metodyka badań własnych” Autorka przedstawia problem badawczy przy pomocy czterech pytań badawczych, wskazuje lukę badawczą,

w tym lukę teoretyczną, empiryczną oraz praktyczną. W dalszej części wskazuje główny cel rozprawy doktorskiej oraz pięć celów szczegółowych. Ponadto Autorka opisuje cel wdrożeniowy, którym jest opracowanie rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w zakresie zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym. W oparciu o przegląd wybranej literatury, przedstawiony w dwóch pierwszych rozdziałach, Autorka prezentuje pięć sformułowanych hipotez badawczych, które umieszcza również w zbudowanym modelu badawczym, jednocześnie wskazując kierunek swoich badań. W dalszej części rozdziału trzeciego Autorka przedstawia zakres prowadzonych prac i opisuje zastosowane procedury badawcze. Następnie szczegółowo opisuje metodykę badania ilościowego, w tym założenia i przebieg badania kwestionariuszowego, charakterystykę próby badawczej oraz operacjonalizację zmiennych, jak również, nieco mniej szeroko, przedstawia metodykę badań jakościowych. Rozdział trzeci liczy 43 strony.

W rozdziale czwartym zatytułowanym: *„Wybrane aspekty zarządzania międzynarodowymi projektami partnerskimi w świetle badań własnych”* Autorka rozprawy doktorskiej przedstawia wyniki badań własnych dotyczące międzyorganizacyjności, wielokulturowości, komunikacji, zarządzania wiedzą oraz zarządzania zespołem kulturowym w procesie zarządzania międzynarodowymi projektami partnerskimi. Rozdział ten wzbogacony jest o wnioski z przeprowadzonych analiz statystycznych. Rozdział czwarty liczy 46 stron.

W rozdziale piątym pod tytułem: *„Sukces międzynarodowego projektu partnerskiego i jego uwarunkowania w świetle badań własnych”* Autorka rozprawy doktorskiej prezentuje dalszy ciąg wyników badań własnych dokonując ich analizy. W tym rozdziale skupia się na sukcesie, który w pierwszej kolejności zostaje przez respondentów zdefiniowany, a następnie przedstawia projekt zakończony sukcesem prezentując wyróżniki projektów zakończonych sukcesem. W ten sposób Autorka dokonuje próby, w tym miejscu, testowania sformułowanych hipotez badawczych. W dalszej części rozdziału piątego Autorka sprawnie przedstawia wyniki badań dokonując analizy i wnioskowania dotyczącego szans i barier dla sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego. Następnie w ostatniej części rozdziału Autorka zestawia wnioski z przeprowadzonych badań, które zaprezentowane zostały w rozdziale czwartym i piątym. Rozdział piąty liczy 53 strony.

W rozdziale szóstym pod tytułem: *„Wdrożenie rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w międzynarodowym partnerstwie projektowym”* Autorka rozprawy doktorskiej podjęła się trudnego zadania, a mianowicie, w ramach części wdrożeniowej rozprawy doktorskiej, wskazała rozwiązanie komunikacyjno-zarządcze w zakresie zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym. Rozwiązanie obejmujące dwie części: rekomendację platformy do zarządzania projektami, dostosowaną do specyfiki projektów europejskich, jakie realizuje podmiot wdrożeniowy oraz zbiór gotowych do wykorzystania narzędzi zarządczych, przydatnych

na poszczególnych etapach realizacji projektu europejskiego. Autorka dokonała tego prezentując w rozprawie doktorskiej partnera wdrożeniowego i diagnozę problemu, opis przygotowanego rozwiązania komunikacyjno-zarządczego, metodykę fazy pilotażowej, jak również analizę wyników i wnioski. Rozdział szósty liczy 22 strony.

Ostatnią częścią rozprawy jest zakończenie, w którym Autorka dość sprawnie i syntetycznie dokonuje zestawienia najważniejszych wniosków wskazując realizację celów rozprawy, w tym celu głównego oraz celów szczegółowych. Następnie Autorka podejmuje się odpowiedzi na postawione pytania badawcze, podsumowuje weryfikację hipotez badawczych. Na uwagę zasługuje, w mojej opinii, wskazanie, przez Autorkę, w tej części rozprawy doktorskiej, wniosków dla praktyki gospodarczej oraz ograniczeń badawczych, które świadczą o dojrzałości naukowej mgr Marty Kędzi. W zakończeniu autorka wskazuje również rekomendacje dla dalszych kierunków badań.

Reasumując, całość recenzowanej rozprawy doktorskiej ma logiczny układ, a podział treści jest właściwy. Wyłonione w strukturze rozdziały mają podobną objętość, co jest dość trudne do osiągnięcia w tak obszernych pracach. Układ pracy jest zgodny z zakresem problemowym i oparty na porządku: teoria-metoda-empiria, co spełnia w tym zakresie przyjęte, w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, standardy.

Ponadto, w mojej opinii, w części empirycznej rozprawy doktorskiej mgr Marta Kędzi opisując metodykę badawczą, w tym m.in. procedury i metody, następnie przeprowadzając przez proces analizy danych, weryfikacji postawionych hipotez badawczych oraz wnioskowanie udowodniła, że posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej odpowiednie dla osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w naukach o zarządzaniu i jakości.

Rozprawa doktorska mgr Marty Kędzi, w mojej opinii, stanowi oryginalne rozwiązanie postawionego problemu badawczego i pozwala na wskazanie rekomendacji dla zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym.

5. Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy doktorskiej

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mgr Marty Kędzi przygotowana została bardzo starannie zarówno pod kątem merytorycznym, jak i technicznym. Poddana recenzji rozprawa częściowo wzbogacona została rysunkami, tabelami i wykresami, które, można powiedzieć, uatrakcyjniają jej treść. Jednak szkoda, że Autorka nie ujednoliciła w całej pracy tabel i rysunków, co jeszcze bardziej by ją wzbogaciło. Rozprawa napisana została poprawnym naukowo oraz stylistycznie językiem, choć nie uniknięto drobnych potknięć literowych czy interpunkcyjnych, co jest normalne w przypadku tak obszernych prac i nie wpływa na jej jakość. Tak więc, można wskazać, że warstwa językowa stanowi niewątpliwie walor recenzowanej rozprawy doktorskiej.

Niestety, jako czytelnik, nie odnalazłam wszystkich odwołań do rysunków czy tabel, jak np. brak odwołania w tekście do rysunku 1.1 na str. 14; do rysunku 1.3 na str. 46; brak odwołania w tekście do tabeli 1.9 na str. 60.

Autorka sprawnie prowadzi wywód w całej swojej pracy naukowej, przeprowadzając czytelnika przez odpowiedni przegląd literatury, proces badawczy, proces analityczny i wnioski, opisując proces wdrożeniowy, aż do rekomendacji, co niewątpliwie pozytywnie wpływa na odbiór całości rozprawy doktorskiej.

6. Konkluzja i wniosek końcowy

Mając na uwadze wszystkie walory rozprawy doktorskiej mgr Marty Kędzi pt. *„Zarządzanie wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym”*, napisanej pod opieką naukową dr hab. Renaty Lisowskiej, prof. UŁ, mogę jednoznacznie stwierdzić, że spełnia ona ustawowe wymagania dotyczące rozpraw doktorskich zawarte w ustawie z dnia 20 lipca 2018 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*. Doktorantka opanowała wiedzę z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, uporządkowała i scharakteryzowała dotychczasowy dorobek naukowy w zakresie uwarunkowań zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym, jak również przeprowadziła i omówiła wyniki przyjętego postępowania badawczego. Treść rozprawy wskazuje, że Autorka posiada zdolność obserwacji zjawisk i trafność analizy, co pozytywnie rokuje w zakresie przyszłych prac i projektów badawczych. Zatem, z pełnym przekonaniem, rekomenduję Wysokiej Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości o przyjęcie niniejszej rozprawy doktorskiej oraz dopuszczenie magister Marty Kędzi do publicznej obrony.

Jednocześnie, z uwagi na fakt, iż recenzowana rozprawa doktorska prezentuje wysoki poziom, biorąc pod uwagę jej oryginalność i rangę rozwiązywanego problemu, zakres i jakość badań oraz fakt, iż została poprawnie zredagowana, wnioskuję do Wysokiej Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, o wyróżnienie rozprawy doktorskiej mgr Marty Kędzi.