dr hab. Jacek Strojny, prof. PRz
Politechnika Rzeszowska
Wydział Zarządzania
Zakład Zarządzania Projektami
al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów

Rzeszów, 25.07.2022 r.

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr Pauliny Major
pt. *Zarządzanie projektami w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych*

napisanej pod kierunkiem

prof. dr. hab. inż. Seweryna Spałka oraz dr inż. Iwony Zdonek

1. Informacje formalne

Obowiązki recenzenta rozprawy Pani mgr Pauliny Major przyjąłem na podstawie uchwały Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej z dnia 29.06.2022 r. Rozprawa, licząca 253 s. do oceny została mi przekazana w wersji elektronicznej w dniu 01.07.2022 r. oraz drukowanej w terminie późniejszym. Tematyka rozprawy mieści się w jednym z obszarów moich zainteresowań naukowych. Ponadto, z Panią mgr Pauliną Major nie posiadam wspólnych publikacji.

2. Ocena ogólna i wniosek

Konkludując przeprowadzoną i prezentowaną w kolejnych częściach recenzji ocenę rozprawy, chciałbym wskazać kluczowe moim zdaniem mocne jej strony oraz obszary doskonalenia.

Do najważniejszych mocnych stron rozprawy według mnie należą:

- transparentność i usystematyzowanie w prezentacji wyników badań,
- unikatowość (nowatorstwo) – w szczególności doceniam wyniki badań na grupie respondentów zaangażowanych w realizację projektów w organizacjach pozarządowych,
- autorski model predykcyjny,
- dość zaawansowana metodyka w zakresie metod analizy danych.

Do najważniejszych obszarów doskonalenia natomiast w mojej opinii można zaliczyć:

- problem badawczy, który sugeruje inny kierunek badań (dojrzałość projektowa) niż wynika to z rozwinięcia w postaci problematyki (doskonałość zarządzania projektami),

- brak doboru losowego dla badań respondentów zaangażowanych w zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych,
- niezbyt czytelna procedura doboru ekspertów oraz wyboru metod zbierania informacji o ich preferencjach (wyborach),
- dość powściągliwe wykorzystanie analizy krytycznej piśmiennictwa,
- brak wyjaśnienia (uzasadnienia) wyborów podejmowanych przez Doktorantkę w trakcie badań a ograniczanie się tylko do oznajmienia wyboru,
- mało zróżnicowana metodyka w zakresie metod zbierania danych,
- niezbyt staranne formatowanie pracy,
- niepotrzebne powielanie treści w tekście opisującym tabele lub rysunki.

Podsumowując, w mojej opinii, **przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska spełnia wymogi określone** w art. 13, ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, Dz. U. z 2003 r., nr 65, poz. 595 z późn. zm., a zatem:

- stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego,
- potwierdza ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a w szczególności w zakresie zarządzania projektami,
- potwierdza umiejętność Doktorantki w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W związku z powyższym **wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej o dopuszczenie Pani mgr Pauliny Major do dalszych etapów przewodu doktorskiego.** Ponadto, w związku z tym że w mojej opinii rozprawa przygotowana została w sposób nadzwyczaj rzetelny i świadczy o wysokich kompetencjach naukowych Doktorantki, **wnioskuję do Komisji Doktorskiej o wyróżnienie rozprawy.**

3. Uzasadnienie oceny

3.1. Czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego?

Uzasadnieniem rozpoczęcia badań dotyczących zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych takich jak fundacje i stowarzyszenia rejestrowe jest problem badawczy zdefiniowany w postaci następującego pytania: **Jakimi cechami charakteryzują się organizacje pozarządowe w których projekty kończą się sukcesem?** (s. 6). Doktorantka stawia sobie także pięć pytań szczegółowych (s. 6 i 7):

- P1. Jakie są specyficzne cechy, problemy i etapy projektów realizowanych w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych?
- P2. Jakie są kluczowe grupy kryteriów opisujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych? Jakie jest nasilenie występowania poszczególnych grup kryteriów w projektach kończących się sukcesem?
- P3. Jakie są kluczowe grupy interesariuszy projektów w organizacjach pozarządowych oraz jaki jest ich wpływ na sukces tych projektów?
- P4. Jakie należy spełnić warunki, aby zwiększyć szanse na zakończenie sukcesem projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych? Jakie są kluczowe warunki sukcesu wynikające z realizacji projektu w fundacji lub rejestrowym stowarzyszeniu sektora organizacji pozarządowych?
- P5. W jaki sposób należy zarządzać projektami w organizacjach pozarządowych, aby zwiększyć szansę na zakończenie ich sukcesem? Jakie są zmienne przewidujące sukces projektu?

Poszukując odpowiedzi na tak postawione pytania Doktorantka przeprowadziła badania literaturowe oraz empiryczne, które dokumentuje w rozprawie. Jako główny cel rozprawy wskazuje **opracowanie modelu predykcyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej** (s. 6). Formułuje także sześć szczegółowych celów poznawczych oraz jeden cel utylitarny (s. 6):

- C1. Określenie kluczowych cech, problemów i etapów projektów w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych.
- C2. Identyfikacja kluczowych grup kryteriów opisujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych i nasilenia występowania poszczególnych grup kryteriów sukcesu w projektach kończących się sukcesem.
- C3. Określenie kluczowych grup interesariuszy projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych i określenie ich wpływu na sukces realizacji projektów.
- C4. Określenie kluczowych warunków sukcesu projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych.
- C5. Zdefiniowanie założeń modelu predykcyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych.
- C6. Zdefiniowanie związków pomiędzy założeniami modelu predykcyjnego (predyktorami) a sukcesem projektu. Określenie relacji pomiędzy warunkami sukcesu, a zmienną sukces.
- U1. Opracowanie implikacji dla zarządzających w zakresie zwiększenia prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu w projekcie realizowanym w organizacji pozarządowej przy wykorzystaniu opracowanego modelu predykcyjnego.

Oceniana praca dotyczy zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych takich jak fundacje i stowarzyszenia rejestrowe ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów oraz czynników sukcesu projektów prowadzonych przez tego typu organizacje. Nie ulega wątpliwości, że tematyka zarządzania projektami jest bardzo popularnym obszarem eksploracji naukowej zarówno w literaturze polskiej jak i zagranicznej. Wynika to z ciągłego zapotrzebowania na nową wiedzę ze strony praktyki zarządzania. W mojej opinii istnieje zatem wciąż wiele interesujących poznawczo i ważnych aplikacyjnie kierunków dalszych badań. Wciąż aktualne jest m.in. pytanie dotyczące tego jakie kryteria opisują sukces projektu oraz jak czynniki wpływają na jego osiągnięcie. Nie ulega także wątpliwości, że konieczne jest dostosowywanie zarządzania projektami do specyfiki organizacji różnego typu, w tym działających w różnych sektorach. Cechy organizacji, warunki prawne funkcjonowania sektora, rodzaje realizowanych projektów mogą determinować zarówno przebieg procesu zarządzania projektami jak i osiągane w wyniku realizacji projektu efekty. Dlatego też w mojej opinii Doktorantka zdefiniowała aktualny, interesujący poznawczo i istotny aplikacyjnie problem badawczy. Odnosi się on z całą pewnością do istniejącej luki poznawczej, która trafnie została rozpoznana i opisana (s. 5). Zdefiniowane pytania szczegółowe, dotyczące specyfiki projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe, kryteriów i warunków ich sukcesu, w tym praktyk zarządczych właściwie ukierunkowują prowadzone przez Doktorantkę badania. Doceniam także przyjęcie perspektywy interesariuszy, która w projektach, a w szczególności w tych prowadzonych przez organizacje pozarządowe, jest kluczowa dla zrozumienia tego, w jaki sposób definiowany jest i osiągany sukces.

Rozwiązanie zidentyfikowanego problemu badawczego nastąpiło poprzez badania literaturowe oraz empiryczne, których wyniki zaprezentowano w rozprawie doktorskiej. W zakresie badań literaturowych Doktorantka dokonała autorskiego doboru dość bogatego zestawu źródeł. Badania prowadzi pod kątem wyjaśnienia kluczowych dla pracy pojęć i zagadnień. Szczególnie doceniam przeglądy definicji pojęciowych (tabela 1, tabela 8 i 9), przeglądy różnych klasyfikacji (np. tabela 10) czy porównań (np. tabela 4, tabela 6). Porządkują one istniejącą już wiedzę pod kątem wyjaśnienia zdefiniowanego problemu badawczego. Zabrakło mi jednak krytycznego przeglądu literatury. Doktorantka raczej porządkuje wiedzę, nie wchodząc w polemikę, a niekiedy tylko dokonując pewnych wyborów, np. dotyczących zawężenia pojęcia trzeciego sektora. W konsekwencji Autorka nie

podejmuje prób sformułowania własnych definicji pojęciowych dla terminów kluczowych z punktu widzenia zdefiniowanego problemu badawczego. Zdecydowanie większą odwagę wykazuje natomiast w badaniach empirycznych. Po pierwsze, proponuje oryginalną metodykę badawczą, obejmującą etapy badań wstępnych, badań z udziałem ekspertów oraz badań z udziałem osób zaangażowanych w projekty. Szczególnie doceniam wyniki badań w trzeciej z wymienionych grup. Dostarczają one ciekawej i moim zdaniem unikatowej wiedzy na temat zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych. W badaniach empirycznej Doktorantka podejmuje decyzje dotyczące metody zbierania oraz przetwarzania danych a także sposobu doboru próby. W badaniach wykorzystuje autorskie kwestionariusze ankiet (załączniki 1-3). Na podstawie przeprowadzonych badań konstruuje także bardzo interesujący model predykcyjny, który docelowo może wspomagać osiągnięcie sukcesu w projektach prowadzonych przez organizacje pozarządowe. Doktorantka wskazuje także ciekawe kierunki dalszych badań (s. 180-181). Mogą one stanowić inspirację zarówno dla jej dalszej aktywności badawczej jak i dla innych naukowców.

Podsumowując, mimo drobnych uwag krytycznych, uważam że oceniana rozprawa stanowi oryginalne i wartościowe rozwinięcie aktualnego i istotnego problemu badawczego. Pozwala ona w pewnym zakresie domknąć zidentyfikowaną lukę poznawczą, wzbogacając dorobek teoretyczny nauki o zarządzaniu i jakości oraz stanowiąc inspirację dla praktyki zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych. Moja ocena rozprawy w tym wymiarze jest zatem pozytywna.

3.2. Czy rozprawa doktorska potwierdza ogólną wiedzę Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości?

Doktorantka prezentuje w pracy dorobek nauki o zarządzaniu i jakości prowadząc badania literaturowe (rozdział pt. *Teoretyczne tło badań*), opisując aspekty metodyczne prowadzonych badań (rozdział pt. *Metodyka badań, analiza i wyniki badań empirycznych*) oraz prowadząc dyskusję na temat uzyskanych wyników badań (rozdział pt. *Podsumowanie badań i dyskusja*). Łącznie w pracy wykorzystano 204 źródła, w tym 4 akty prawne. Spośród 200 pozycji literatury 42% stanowią pozycje opublikowane w latach 2015 i późniejszych, zaś 26% pozycje obcojęzyczne. W źródłach znajdują się pozycje omawiające problematykę zarządzania projektami (w tym standardy), problematykę funkcjonowania organizacji sektora pozarządowego, zagadnienia metodyczne badań naukowych w naukach społecznych, w szczególności w nauce o zarządzaniu i jakości.

W rozprawie wykorzystano dość bogaty zbiór literatury oraz akty prawne kluczowe z punktu widzenia funkcjonowania organizacji sektora pozarządowego. Źródła dobrano poprawnie, wykorzystując zarówno dorobek polskich jak i zagranicznych naukowców. Wykorzystywana literatura jest aktualna i uwzględnia rozwój wiedzy z zakresu zarządzania w ostatnich latach. Świadczy to z pewnością o sporej wiedzy na temat badanego zagadnienia. Ponadto, Doktorantka potrafi poprawnie prowadzić dyskusję naukową, identyfikując definicje pojęciowe, analizują wyniki badań oraz formułując wnioski. Szczególnie doceniam umiejętność porządkowania istniejącej wiedzy w postaci różnego rodzaju zestawień tabelarycznych. Wartościowa jest także dyskusja na temat wyników badań, w której Autorka odwołuje się do dorobku innych autorów, wzbogacając tym samym wnioski definiowane na podstawie badania. Wzmacnia to z całą pewnością pozytywny odbiór rozprawy w ocenianym tutaj wymiarze.

Mając na uwadze powyższe wnioski, w mojej opinii rozprawa doktorska potwierdza wiedzę Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności w obszarze zarządzania projektami oraz sektorowo w obszarze funkcjonowania organizacji pozarządowych. Moja ocena w tym wymiarze jest zatem pozytywna.

3.3. Czy rozprawa potwierdza umiejętności Doktorantki w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej?

3.3.1. Metodyka badań

Schemat logiczny badania zaprezentowano na rysunku 1. Schemat ten wzbogacono o dokładną prezentację przebiegu procesu badawczego (rysunek 2) od poziomu badań literaturowych przez identyfikowanie problemu badawczego, definiowanie pytań badawczych oraz celów rozprawy po trójetapowe badania empiryczne oraz formułowanie wniosków.

Schemat badania jest zrozumiały. Drobną uwagę mam w odniesieniu do rysunku 2., który zawiera pewne uproszczenie w odniesieniu do roli badań literaturowych w procesie badawczym. Według schematu służą one nie tylko sformułowaniu problemu badawczego, natomiast w rzeczywistości powinny być ukierunkowane także na jego rozwiązanie, stanowiąc pełnoprawny element procesu badawczego.

Oceniając metodykę badań skupię się na takich kwestiach, jak: logika badania, przyjęte metody badawcze, konceptualizacja modelu badawczego, prezentacja wyników badań i dyskusja. Poniżej odnoszę się do tych elementów:

- Logika badania obejmuje następujące elementy: problem badawczy i problematyka badania, przebieg badania. W rozprawie zdefiniowano problem badawczy oraz problematykę składającą się z pięciu szczegółowych pytań badawczych. Problem badawczy sformułowano w postaci pytania: *Jakimi cechami charakteryzują się organizacje pozarządowe w których projekty kończą się sukcesem?* (s. 6). Problem badawczy odnosi się do cech organizacji, co może sugerować inny kierunek badań niż przyjęty, a mianowicie dotyczący dojrzałości projektowej organizacji pozarządowych. Tymczasem problematyka badawcza zdefiniowana w postaci prezentowanych już wyżej w recenzji szczegółowych pytań badawczych odnosi się do procesu zarządzania projektem, a więc zagadnienia doskonałości zarządzania projektami. Przebieg badania jest już natomiast konsekwentnie podporządkowany problematyce. W badaniu zaplanowano badania wstępne, badania z udziałem ekspertów oraz badania z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych.
- Metody badawcze. W zakresie badań literaturowych wykorzystano narracyjny przegląd literatury. W zakresie badań empirycznych do zbierania danych wykorzystano metodę sondażową, w ramach której zastosowano technikę ankiety. Badania ankietowe prowadzono na próbach: 56 osób (badania wstępne), 14 osób (badania z udziałem ekspertów), 395 osób (badania z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych). W badaniach ankietowych zastosowano mailing bezpośredni, uzyskując zwrotność odpowiednio 5,6%, 93,3% oraz 3,9%. Nie znalazłem informacji aby na którymś etapie procesu badawczego zastosowano dobór losowy. W badaniach wstępnych zawężono badanie do podmiotów zarejestrowanych w województwach: śląskim, mazowieckim, małopolskim, świętokrzyskim oraz dolnośląskim. W doborze próby posiłkowano się bazą organizacji pozarządowych https://spis.ngo.pl zawierającą według informacji na stronie odniesienia do 150 tys. tego typu podmiotów. W zakresie analizy danych zastosowano metodę statystyczną, wykorzystując m.in. statystyki opisowe, analizę korelacji, porównania średnich, analizę czynnikową oraz regresję.
- Konceptualizacja modelu badawczego. Predykcyjny model zwiększający szansę na osiągnięcie sukcesu projektu realizowanego w organizacji pozarządowej stanowi podsumowanie badań literaturowych i empirycznych. Zidentyfikowano w nim 13 predyktorów sukcesu:

1) stosowanie metod i standardów zarządzania projektami, 2) występowanie programów projektów, 3) forma prawna organizacji, 4) posiadanie certyfikatów potwierdzających kompetencje lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami, 5) liczba partnerów w projekcie, 6) średnia liczba osób w zespole projektowym, 7) średni budżet projektu, 8) średni czas trwania projektu, 9) liczba zrealizowanych projektów w organizacji w ostatnich 3 latach, 10) długość funkcjonowania organizacji na rynku, 11) liczba projektów zrealizowanych przez osoby zaangażowane w projekt w karierze zawodowej w ostatnich 3 latach, 12) liczba lat doświadczenia osoby zaangażowanej w projekt w organizacji pozarządowej oraz 13) kompetencje osoby zaangażowanej w projekt w dziedzinie zarządzania projektami w sektorze pozarządowym. Dla każdego z predyktorów określono grupy referencyjne. Proponowany model zweryfikowano z wykorzystaniem regresji logistycznej.

- Prezentacja wyników badań i dyskusja. Uzyskane wyniki badań prezentowane są w postaci tabelarycznej oraz graficznej. Informacje zawarte w tabelach powtarzane są dość detaliczne w opisach. Dodatkowe informacje zawarte są także w załącznikach.

Wymiar metodyczny zaprezentowano w rozprawie czytelnie i transparentnie. Schematy, rysunki, tabele i załączniki dobrze prezentują przebieg procesu badawczego oraz podejmowane decyzje. Brakuje natomiast uzasadnienia dokonywanych wyborów, zarówno w zakresie zasad doboru próby, jak i zastosowanych metod badawczych. Przy braku takich informacji powstają tutaj pytania/wątpliwości, np.:

1. Czy rozważano badania losowe zarówno na etapie badań wstępnych jak i badań na grupie osób realizujących projekty?
2. Czy rozważano inne procedury badawcze w zakresie badań z ekspertami, np. FGI – *Focus Group Interview*?
3. Czy rozważano MCA – *Multicriteria Analysis* w tym np. metodę AHP/ANP w odniesieniu do definiowania wielowymiarowego modelu determinant projektu oraz badania istotności jego elementów?

Mam pewną wątpliwość co do logiki procesu badawczego w części związanej z formułowaniem problemu badawczego. Rozróżnienie między dojrzałością projektową organizacji a doskonałością procesu zarządzania projektami jest moim zdaniem dobrze udokumentowane w literaturze oraz mocno zaznaczone w standardach zarządzania projektami. Cechy organizacji decydują o tym, w jakim środowisku wewnętrznym realizowane są projekty. Analizując problematykę, mam wrażenie że Autorka zastanawia się raczej nad tym jak definiowany jest sukces projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe oraz co wpływa na osiągnięcie tego sukcesu. Oczywiście wśród czynników z całą pewnością należy uwzględniać cechy organizacji. Mogą tam być jednak także wymieniane cechy projektu, cechy procesu zarządzania projektami czy czynniki leżące poza organizacją. Tak szeroko, są one zresztą analizowane w badaniu.

Zastosowanie metod badawczych (zbierania i analizy) jest według mnie poprawne. Uwaga dotyczy samej prezentacji danych. Moim zdaniem opisy pod tabelami i rysunkami powinny być nieco bardziej skoncentrowane na zwróceniu uwagi Czytelnika na kluczowe elementy wyników prezentowanych znacznie bardziej czytelnie w wersji tabelarycznej lub graficznej. Nie powinny być natomiast alternatywnym opisem danych względem prezentacji tabelarycznej czy graficznej.

3.3.2. Prezentacja wyników badań

3.3.2.1. Struktura i treść rozprawy

Rozprawa pt. *Zarządzanie projektami w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych* obejmuje pięć głównych części: wprowadzenie, trzy rozdziały zawierające kolejno wyniki badań literaturowych, metodykę oraz wyniki badań empirycznych, podsumowanie

badań i dyskusję oraz wnioski końcowe. Na pracę składa się także bibliografia zawierająca 204 pozycje, spis 65 tabel, spis 61 rysunków, a także załączniki prezentujące narzędzia badawcze (załączniki 1-3), wybrane statystyki (załączniki 4-8), założenia modelu predykcyjnego (załącznik 9) oraz wyniki regresji logistycznej (załączniki 10-12).

Struktura rozprawy jest czytelna i uporządkowana. Cel główny i cele szczegółowe rozprawy zostały moim zdaniem osiągnięte. Doktorantka dobrze wprowadza czytelnika w badane zagadnienie od etapu identyfikacji luki poznawczej przez definiowanie problemu, poszczególne etapy jego rozwiązywania aż po uzyskane wnioski i dyskusję.

Treść poszczególnych części ukierunkowana jest na osiągnięcie przyjętych celów rozprawy. Poniżej odnoszę się do poszczególnych składowych rozprawy:

- **Wprowadzenie** (9 s.). We wprowadzeniu przedstawiono uzasadnienie tematyki podjętej w rozprawie, problem i problematykę badawczą, cel główny oraz cele szczegółowe rozprawy, zakres oraz przebieg badań. Scharakteryzowano także układ rozprawy i poszczególne jego elementy. We wprowadzeniu zaprezentowano rysunki prezentujące schemat badań oraz przebieg procesu badawczego.
- **Rozdział pierwszy, pt. *Teoretyczne tło badań*** (42 s.) Wprowadza on Czytelnika w zagadnienie funkcjonowania organizacji pozarządowych. Omówiono tutaj rolę i zadania sektora organizacji pozarządowych w Polsce oraz specyfikę projektów realizowanych przez tego typu organizacje. Doktorantka odnosząc się do dobrze dobranych, dość licznych pozycji literatury prowadzi przegląd pojęć, porządkuje dostępną wiedzę oraz prezentuje dokonywane przez siebie wybory, np. związane z przyjęciem pewnych definicji pojęciowych. Szczególną uwagę zwraca na dwa zagadnienia. Pierwsze to rola interesariuszy dla działalności organizacji sektora pozarządowego, w tym dla realizowanych przez te organizacje projektów. Drugie natomiast dotyczy kryteriów i czynników sukcesu projektu.
- **Rozdział drugi, pt. *Metodyka badań, analiza i wyniki badań empirycznych*** (102 s.). W tym rozdziale na początku Doktorantka prezentuje schemat badań empirycznych, a następnie dokumentuje założenia oraz wyniki badań wstępnych, badań z udziałem ekspertów oraz badań z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych. Dwa pierwsze z wymienionych wymiarów badań prezentowane są według ujednoliconego schematu, obejmującego: aspekty metodyczne, wyniki oraz podsumowanie. Badania na dużej próbie respondentów realizujących projekty są natomiast prezentowane w bardziej rozbudowany sposób. Uwzględniono tam oczywiście aspekty metodyczne, odrębnie przedstawiono charakterystykę respondentów, następnie zmienne przewidujące sukces projektów, zidentyfikowano kluczowe kryteria i warunki sukcesu oraz kluczowe grupy interesariuszy. Zwieńczeniem tych badań jest zaprezentowany model predykcyjny. Części analityczne bogate są w zestawienia tabelaryczne lub prezentację graficzną uzyskanych wyników badań.
- **Rozdział trzeci pt. *Podsumowanie badań i dyskusja*** (25 s.). Doktorantka prezentuje w nim kluczowe wyniki badań oraz konfrontuje je z istniejącym już stanem wiedzy. W pierwszej kolejności przedstawia zidentyfikowane cechy projektów prowadzonych przez organizacje pozarządowe. Następnie prezentuje graficznie i opisuje zidentyfikowane kluczowe kryteria sukcesu tych projektów, grupy kluczowych interesariuszy, kluczowe grupy warunków sukcesu. W końcu prezentowany jest wypracowany na podstawie badań model predykcyjny zwiększający szanse na zakończenie projektu sukcesem. Ta część pracy kończy się zestawieniem proponowanych przez Doktorantkę kierunków przyszłych badań.
- **Wnioski końcowe** (4 s.). Zawarto tutaj odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz 5 implikacji, które zdaniem Doktorantki mogą być istotne dla praktyków realizujących projekty w organizacjach sektora pozarządowego.

Treść rozprawy oceniam wysoko, choć oczywiście pojawiają się pewne obszary doskonalenia. Rozwijając tę opinię postaram się odnieść do każdej z omawianych wyżej części.

Wprowadzenie moim zdaniem zostało przygotowane bardzo poprawnie i spełnia swoją podstawową rolę, wprowadzając czytelnika w prezentowane w rozprawie badanie. Wszystkie niezbędne elementy zostały umieszczone, a schemat badań i procesu badawczego bardzo znacząco poprawiają percepcję kolejnych części. Drobną uwagę mam jedynie do jednej z prezentowanych cech organizacji pozarządowych, czyli niezależności od sektora publicznego i prywatnego (s. 7). Już na tej samej stronie Doktorantka zaprzecza temu stwierdzeniu, wymieniając źródła finansowania projektów. To właśnie w takich momentach brakuje elementów krytyki piśmiennictwa, na co zwracałem już uwagę w innych częściach recenzji.

Odnosząc się do rozdziału drugiego pewne wątpliwości mam do tytułu. Może on powodować interpretację jakoby teoria była tłem badań, gdy tymczasem stanowi spójny ich element. Mocną stroną tego rozdziału jest systematyzacja literatury pod kątem badanego zagadnienia. Zwracam tutaj uwagę na zestawienia tabelaryczne, które czytelnie prezentują różnorodność poglądów dotyczących czy to omawianych definicji pojęciowych czy charakterystyk danego zagadnienia. Doceniam mocne zaznaczenie roli *stakeholder approach*, jako elementu krytycznego w działalności organizacji pozarządowych oraz w realizacji projektów. Ciekawie także prezentowane jest zagadnienie sukcesu – zarówno kryteriów, które go opisują jak i czynników, które mogą wpływać na możliwość jego osiągnięcia. Moje wątpliwości budzi także potrzeba zawężenia definicji pojęcia sektora pozarządowego (s. 19). Moim zdaniem nie ma potrzeby stosowania takiego uproszenia jako podsumowania pewnej części badań literaturowych. Nawet jeśli później Doktorantka prowadzi badania empiryczne odnoszące się do części sektora organizacji pozarządowych, to może to wynikać z przyjętych kryteriów doboru próby. Kolejna kwestia która się tutaj pojawia dotyczy tytułu rozprawy. Przy przyjętym przez Doktorantkę założeniu zawężenia definicji sektora organizacji pozarządowych, tytuł rozprawy powinien brzmieć: *Zarządzanie projektami w fundacjach i stowarzyszeniach rejestrowych*. Obie te grupy podmiotów wypełniają bowiem treść pojęcia sektora organizacji pozarządowych.

Część empiryczna (rozdział drugi) w sposób uporządkowany i transparentny prezentuje przyjęte przez Doktorantkę podejście badawcze. Podobnie jak we wprowadzeniu tutaj również prezentuje schemat (s. 56), który ułatwia odbiór dalszej części rozdziału, zwłaszcza w połączeniu z syntetycznym opisem ze s. 57. Część dotycząca badań wstępnych powstała na podstawie badań 56 respondentów spośród 1 tys. (5,6%), do których została wysłana ankieta. Doktorantka uzasadnia zastosowanie doboru celowego wskazując kryteria. Zarówno sposób prowadzenia ankiety, jak i żadne z kryteriów doboru nie uzasadniają jednak zawężenia zakresu terytorialnego do kilku województw. Autorka nie uzasadnia także tej decyzji. Wyniki badań są natomiast interesujące. Doktorantka prezentuje m.in. występowanie niektórych elementów związanych z zarządzaniem projektem w badanych organizacjach, warunki sukcesu i porażek. Na tej podstawie proponuje ciekawą klasyfikację perspektyw dotyczących warunków sukcesu projektu (perspektywa kapitału ludzkiego, interesariuszy zewnętrznych, finansowa, zarządcza oraz kulturowa). Prezentując zarówno charakterystykę respondentów, jak i wyniki badań, mimo niewielkiej próby, Doktorantka wykorzystuje wartości procentowe. Moim zdaniem, przy tak małej liczebności wystarcza prezentacja wartości liczbowych. Pewne wątpliwości budzi także treść kolejnej części, prezentującej badania na grupie ekspertów. Nie przekonuje mnie w pełni przyjęty tryb postępowania, brakuje zaś uzasadnienia dla podejmowanych przez Doktorantkę decyzji. Moje wątpliwości pojawiają się w kontekście sposobu doboru respondentów, gdzie *ex post* okazało się, że ekspert nie spełnia kryteriów, zaś kryteria są dość liberalne (np. niewielkie doświadczenie). Eksperci oceniali ważność kryteriów oraz warunków (w różnych perspektywach) sukcesu projektu oraz wpływ interesariuszy na projekt. Wszystkie analizy weryfikowane były współczynnikiem zgodności Kendalla, korelacji Spearmana oraz testem Chi-kwadrat. Na podstawie przeprowadzonej analizy Doktorantka wskazywała kluczowe elementy w poszczególnych zestawieniach. W części trzeciej rozdziału prezentowane są badania ilościowe na grupie 395 osób z 10 tys. do których wysłano ankietę (3,95%).

Doktorantka zastosowała tutaj dość bogaty zestaw metod analitycznych, m.in. statystyki opisowe, korelacje analizę czynnikową, regresję logistyczną. Wyniki stanową wartościowy i unikatowy zestaw informacji na temat organizacji pozarządowych w Polsce i prowadzonych przez nie projektów. Autorka pogłębia wcześniej przeprowadzone analizy, weryfikując w badanej próbie występowanie kryteriów i warunków sukcesu oraz wpływu interesariuszy. Ułomnością badania jest brak losowości próby, co uniemożliwia uogólnianie uzyskanych wyników. Niemniej jednak, postawionym przez Doktorantkę celem rozprawy jest opracowanie modelu predykcyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej i został on poprzez wspomniane badania osiągnięty (rysunek 42). Zaproponowany model poddano też weryfikacji metodą regresji liniowej.

Trzeci rozdział zawiera konkluzję prowadzonych badań literaturowych i empirycznych oraz wskazanie dalszych, interesujących zdaniem Autorki kierunków badań. Jest on moim zdaniem przygotowany bardzo rzetelnie. Wypunktowania czy zestawienia graficzne dobrze obrazują uzyskane wyniki. Autorka umiejętne identyfikuje najważniejsze ustalenia z badań oraz prezentuje je w bardzo czytelny sposób. Zebrane doświadczenia pozwalają jej na zidentyfikowanie ciekawych kierunków dalszej eksploracji badawczej. Pozostaje mieć nadzieję, że będą one rozwijane osobiście przez Doktorantkę lub inne osoby zainspirowane tymi wskazówkami.

Podsumowanie zawiera odpowiedzi na postawione w problematyce pytania badawcze. Odpowiedzi są dość precyzyjne, choć brakuje mi powszechnie stosowanego w pozostałych częściach rozprawy zestawienia tabelarycznego. Co ciekawe, autorka nie odnosi się wprost do postawionego problemu badawczego, który kierował uwagę w stronę cech, jakimi charakteryzują się organizacje pozarządowe, w których projekty kończą się sukcesem. Kolejny element to implikacje dla praktyki. Zawarte są one w 6 punktach i stanowią przełożenie wyników badań na pewne wnioski aplikacyjne. Mimo, że dość ostrożnie oceniam możliwość ich bezpośredniego wykorzystania, to z całą pewnością mogą stanowić pewnego rodzaju kierunkową inspirację.

Podsumowując, w mojej opinii, prezentacja wyników badań jest uporządkowana i transparentna. Zawiera wiele unikatowych elementów, szczególnie w odniesieniu do wyników badań ilościowych na próbie respondentów zaangażowanych w projekty. Niemniej interesujące są także: model predykcyjny, wnioski z badań czy implikacje dla praktyków. Mimo pewnych uwag krytycznych ten element rozprawy z całą pewnością zasługuje na wyróżnienie.

3.3.2.2. Formalna strona rozprawy

Na formalną stronę rozprawy składa się kilka elementów, takich jak język, formatowanie, poprawność wykorzystania źródeł. Poniżej odnoszę się do tych elementów:

- Rozprawa napisana jest językiem komunikatywnym, wykorzystującym formę bezosobową. Drobne potknięcia stylistyczne czy nieprecyzyjne terminy nie utrudniają odbioru treści.
- Formatowanie pracy jest poprawne, choć zawiera elementy utrudniające odbiór pracy. Pozwolę sobie zwrócić na nie tutaj uwagę. Zatem, przejścia między częściami rozprawy w ramach rozdziału są słabo oznaczone i zlewają się z tekstem. Niekiedy stosowane są dość długie akapity. Doktorantka stosuje głównie wypunktowania, przy czym niekiedy używa średników, innym razem przecinków na końcu punktu. Bardzo częstą praktyką w pracy jest także kończenie części pracy wypunktowaniem, rysunkiem lub tabelą a nie tekstem. Dość często pozostawione są puste znaczące części strony w związku z prezentacją treści graficznych lub tabelarycznych.
- W rozprawie stosowane są odwołania w stylu harwardzkim. Doktorantka nie wykorzystuje zbyt dużo bezpośrednich cytatów, w związku z tym stosuje format autor/data. Cytaty prezentowane są w cudzysłowie i jednocześnie kursywą. Tabele prezentujące zestawienia

dorobku naukowego stanowią opracowanie własne na podstawie wybranych pozycji literatury.

W mojej opinii praca jest poprawna pod względem strony formalnej, choć zawiera obszary doskonalenia w zakresie formatowania, które dotyczą w szczególności: odstępów, braku zakończenia tekstem poszczególnych części, stosowania kursywy do wyróżniania cytatów, braku konsekwencji w interpunkcji wypunktowań.

3.3.3. Ocena wymiaru

Poniżej prezentuję ocenę w wymiarze umiejętności Doktorantki w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, obejmującą kwestie dotyczące metodyki badań oraz prezentacji wyników.

W obu wymienionych obszarach zidentyfikowałem kilka obszarów doskonalenia. Uwagi krytyczne nie zmieniają jednak całościowego, bardzo dobrego odbioru całej pracy. Moim zdaniem rozprawa potwierdza bardzo wysokie kompetencje Doktorantki w zakresie prowadzenia pracy naukowej. Na szczególną uwagę zasługuje dążenie do zapewnienia maksymalnej transparentności w zakresie przebiegu badania, analizy danych oraz prezentacji wyników. Pod tym względem praca jest wzorcowa. Moja ocena tego wymiaru jest zatem pozytywna.