



Szczecin, dn. 15.03.2016r.

dr hab. Ewa Frąckiewicz, prof. US  
Uniwersytet Szczeciński

**Recenzja**  
pracy doktorskiej Marty Bloch

pt. „*Zarządzanie współpracą wewnątrz- i międzysektorową organizacji pozarządowych*” napisanej pod kierunkiem promotora dr hab. Edyty Rudawskiej, prof. US.

Podstawą wydania opinii jest pismo Dziekana Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego prof. dr hab. Waldemara Tarczyńskiego z dnia 18.01.2016 roku, maszynopis pracy doktorskiej p. Marty Bloch oraz obowiązująca ustawa z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki.

**Informacje ogólne**

Przedłożona do oceny rozprawa doktorska p. Marty Bloch podejmuje ważny temat związany z zarządzaniem organizacjami pozarządowymi (NGO). Ze swojej natury jest to problem wielowymiarowy i złożony ze względu na specyfikę warunków, w jakich funkcjonują NGO, ich stosunkowo krótką historię działalności w Polsce, odmienność podmiotów tworzących sieci współpracy oraz ich ilość. Co więcej, poruszany problem jest aktualny i prawdopodobnie pozostanie takim w najbliższym czasie, także ze względu na zjawiska zachodzące w szeroko pojętym otoczeniu organizacji, skłaniając je do podejmowania decyzji w kategoriach nie tylko ekonomicznych, ale także społecznych i ekologicznych. Autorka zdaje sobie z tego sprawę słusznie pisząc już we Wstępie, że celem NGO działających w ramach układów współpracy z innymi podmiotami jest właśnie rozwiązywanie problemów społeczno-ekonomicznych.



Na pracę o objętości 335 stron, składają się wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie, streszczenie w języku angielskim, bibliografia, spisy tabel, wykresów i rysunków oraz aneks, który zawiera 3 autorskie kwestionariusze ankiet.

Autorka wykorzystała bogatą literaturę przedmiotu tj. 213 pozycji, w tym przede wszystkim pozycje zwarte i artykuły naukowe, ale także raporty, akty prawne i kilka poradników. Należy podkreślić, że wśród tych źródeł duży udział, ponad 50. procentowy, mają pozycje anglojęzyczne, co oceniam bardzo wysoko. Jednocześnie jednak zwracam uwagę na znaczny dorobek polskich naukowców w podejmowanym w dysertacji obszarze, a który jest dosyć skromnie w niej prezentowany.

Treść rozprawy składa się z części teoretycznej i empirycznej, w której Autorka w oparciu o studia literaturowe i uzyskane wyniki z badań własnych, prezentuje dwa autorskie modele współpracy organizacji pozarządowych. Badania empiryczne o charakterze pierwotnym zostały przeprowadzone w 6 z 380 powiatów ogółem w Polsce, należących do województwa mazowieckiego, a które tworzą subregion ostrołęcki.

### **Ocena tematyki rozprawy i metodyki badań**

Analiza i ocena zjawiska współpracy nawiązywanej przez organizacje pozarządowe z podmiotami z ich otoczenia jest interesującym obszarem dociekań naukowych. Podejmowanie kooperacji wewnątrz tego sektora pozwala jej uczestnikom przezwyciężać ograniczenia związane z niedostatkami finansowymi, brakiem kompetentnych pracowników, wolontariuszy i innymi. Z kolei realizowanie wspólnych przedsięwzięć z organizacjami spoza sektora NGO poprzez wymianę informacji, doświadczeń, wzajemne wsparcie organizacyjne czy wspólne tworzenie projektów zwiększa szanse zarówno ich synergicznego rozwoju jak i rozwoju społecznego w szerokim ujęciu. Na wagę tego zjawiska wskazują zarówno dane systematycznie gromadzone przez GUS, ogólnopolskie badania Stowarzyszenia Klon/Jawor, badania i projekty Instytutu Spraw Publicznych (w tym opracowanie modelu współpracy międzysektorowej JST-NGO, indeksu współpracy), jak również obecność tej tematyki w pracach naukowo-badawczych. Stąd też temat podjęty przez Panią mgr Martę Bloch wpisuje się w prowadzony dyskurs i stanowi udaną próbę pogłębienia wiedzy na temat uwarunkowań, form, motywów i barier współpracy w sieciach współtworzonych przez NGO.

Sformułowany temat w pełni odzwierciedla treść dysertacji. Jej głównym celem jest *ocena współpracy pomiędzy organizacjami non profit oraz organizacjami non profit, biznesem i administracją publiczną, służącej pozyskiwaniu zasobów umożliwiających rozwój*



potencjału sektora pozarządowego jak również opracowanie modeli współpracy wewnątrz- i międzysektorowej NGO. W mojej ocenie cel ten został osiągnięty.

Postawiona hipoteza główna odnosi się do drugiej części wskazanego celu. Autorka założyła bowiem, iż *występują różnice między modelami współpracy wewnątrz- i międzysektorowej organizacji pozarządowych. Głównymi elementami różnicującymi te modele są: cel nawiązanej współpracy, perspektywa czasowa, stopień zaufania, metody komunikacji i wykorzystywane zasoby.* Natomiast pierwsza część celu znalazła odzwierciedlenie w 4 hipotezach cząstkowych, z czego 2 dotyczą współpracy w ujęciu ogólnym a kolejne 2 nawiązują do wewnętrznej- i międzysektorowej współpracy. Założenia badawcze są zatem wprost powiązane z przedstawionym celem, aczkolwiek ich sposób sformułowania i uporządkowanie mogą budzić pewne wątpliwości. Zwracam uwagę na oczywistość założenia H1 (*Współpraca organizacji pozarządowych natrafia na liczne bariery wewnętrzne i zewnętrzne względem sektora pozarządowego*). W mojej ocenie Autorka lepiej sobie poradziła stawiając pytania badawcze.

Wskazany problem badawczy został rozwiązany z wykorzystaniem kilku poprawnie dobranych metod. Zastosowano krytyczną analizę literatury przedmiotu, metodę kwestionariuszową i analizę danych z podejściem statystyki opisowej oraz modelowanie.

W celu zdiagnozowania stanu współpracy NGO z ich interesariuszami, słusznie w badaniach własnych skierowano pytania do wszystkich trzech wyodrębnionych wcześniej grup respondentów. Jako sposób gromadzenia danych pierwotnych zastosowano 3 kwestionariusze ankiet z zachowanym porządkiem pytań w każdym z nich. Drogą pozyskiwania danych były spotkania *facet to face*, poczta tradycyjna i elektroniczna. Podkreślam umiejętność planowania i organizowania badań w terenie, która świadczy o dobrym doświadczeniu badawczym Autorki.

Zastosowane podejście należy zatem ocenić jako wartościowe zarówno dla prowadzonych rozważań teoretycznych jak i dla formułowanych wniosków w części empirycznej.

### **Ocena zawartości pracy**

Tak istotne elementy pracy doktorskiej jak określenie problemu, pytań badawczych, wskazanie celu i hipotez badawczych wraz z opisem zastosowanej metodyki zostały ujęte we wstępie do dysertacji oraz powtórzone w punkcie opisującym metodykę badań w rozdziale 5. Cztery pierwsze rozdziały mają charakter głównie teoretyczny, dwa kolejne przedstawiają

wyniki badań własnych doktorantki. Uporządkowanie poszczególnych części pracy względem jej tematu i celu jest poprawne i logiczne.

Rozdział pierwszy można określić jako wprowadzający w problematykę funkcjonowania sektora organizacji pozarządowych. Obok podania zakresu pojęciowego, w sposób interesujący Autorka nakreśliła historię rozwoju NGO w Polsce. Pożądane z punktu widzenia celu pracy jest także wymienienie rodzajów funkcjonujących NGO z opisem tych, które występują najczęściej. Takie podejście jest słuszne i znalazło swoje odzwierciedlenie w doborze podmiotów-respondentów w badaniach własnych. Miejscami treść tego rozdziału sprawia wrażenie nie w pełni płynnego wywodu, a ze względu na znaczny nacisk, jaki położono na ZZL w pkt 1.5. jego tytuł można uznać za zbyt ogólny. Na tle treści tego rozdziału interesujące jest poznanie opinii Autorki na temat momentu i okoliczności przejścia sektora NGO z wstępnego etapu rozwoju do dojrzałości, skoro w Polsce jest on wciąż w tej pierwszej fazie.

Część druga pracy koncentruje się na problemie zarządzania NGO, co jest ważne dla podejmowanych w pracy badań. Autorka wskazuje tutaj na kluczowe zmiany, jakie zachodzą w ich otoczeniu, a także, słusznie w mojej ocenie, wyodrębnia wątek dotyczący pozyskiwania środków finansowych. Wśród nowoczesnych koncepcji zarządzania, które w jej ocenie mogą być użyteczne dla NGO, wymienia m.in. organizację wirtualną. Pojawia się tutaj pytanie na temat możliwości, zalet i wad podejścia wirtualnego w zarządzaniu współpracą wewnątrz- i międzysektorową w badanym regionie. Ważnym elementem tego rozdziału jest pkt. 2.4. dotyczący elementów wpływających na zwiększenie skuteczności zarządzania NGO (choć niektóre z zawartych tu treści były już wcześniej przedstawione). Ponieważ część poświęcona pro-partnerskiej postawie (...) koncentruje się na zaufaniu, w moim przekonaniu, element ten powinien zostać ujęty w bardziej wyrazisty sposób.

W rozdziale trzecim wyodrębniono punkt definiujący termin współpraca, obszernie scharakteryzowano jej formy, determinanty oraz – ważne z punktu widzenia sformułowanych celów – bariery i korzyści z jej nawiązywania dla poszczególnych uczestników sieci. Część dotycząca barier sprawia jednak wrażenie nieuporządkowanej w szczególności w stosunku do poprowadzonej w sposób bardzo metodyczny części opisującej zalety współpracy. Autorka, podobnie jak w innych częściach dysertacji, zwraca uwagę na stosowaną terminologię. Jest to bardzo dobre podejście, ponieważ poruszana problematyka jest w literaturze opisywana za pomocą odmiennych terminów, uzależnionych od kontekstu badań. Opisując etapy współpracy, odwołano się do organizacji wirtualnej. Moim zdaniem bardziej właściwe byłoby

skorzystanie z opracowań dotyczących *stricte* tego zagadnienia (np. W. Czakona, J. Światowiec).

Autorka w interesujący sposób odniosła się do zmian w stosunkach między NGO a partnerami. Pojawia się zatem pytanie o miejsce w tych zmianach etapu kooperencji. Czy jest to etap pośredni między konkurencją a współpracą jak sugeruje?

Część czwarta dysertacji została poświęcona tworzeniu modeli współpracy wewnętrznej i międzysektorowej NGO, co jest jednym z celów dysertacji. Autorka najpierw opisuje istotę modelowania i cel tworzenia modelu, a następnie w oparciu o badania literaturowe przedstawia stan dotychczasowych badań nad tą problematyką. Cenne dla realizacji celu dysertacji są autorskie opracowania teoretycznych modeli współpracy. Podkreślam dobrą umiejętność autorki stworzenia takiego koncepcyjnego uogólnienia. Modele wskazują na najważniejsze elementy współpracy i wzajemne połączenia między nimi, choć w swojej graficznej postaci nie różnią się jednak między sobą w sposób znaczący, co Autorka sama przyznaje (s. 153). Pragnę także zauważyć, że istotnie wyodrębnione zostały wirtualność, zaufanie i ryzyko, które nie znalazły się w założeniach badawczych.

Przedstawione koncepcje nie uwzględniają ostatniej fazy współpracy, tj. jej zakończenia. Stąd pojawia się pytanie, czy jest to celowy zabieg Autorki i czy rzeczywiście raz nawiązana współpraca będzie już zawsze kontynuowana w przyszłości, choć z różną intensywnością?

Rozdział piąty ma charakter empiryczny. Wstępem do głównej jego treści jest pierwszy punkt charakteryzujący NGO wybranego regionu. Jest to ważna część rozdziału, ponieważ uzasadnia wybór NGO z danego obszaru geograficzno-administracyjnego. Co prawda zwraca się tu uwagę, iż subregion ostrołęcki ma gorszą sytuację społeczno-gospodarczą niż region Warszawy, jednak ten argument można zastosować do wszystkich innych jednostek terytorialnych w Polsce. Następnie scharakteryzowano metodykę badań własnych. Należy podkreślić, że jest ona wyczerpująca i zawiera wszystkie niezbędne elementy opisu prowadzonych badań terenowych. Autorka przedstawia poszczególne kroki, jakie podjęła w ramach procedury badawczej, wskazuje na sposób doboru próby i realizacji badań.

W dalszej części Autorka, w oparciu o uzyskane dane, prezentuje wyniki zgodnie z pytaniami zawartymi w kwestionariuszach ankiet (częstotliwość odpowiedzi). Natomiast w celu weryfikacji występowania różnic między zbudowanymi modelami, zastosowano test dwóch wskaźników struktury. Pragnę tu zauważyć, iż założenie, że o wadze partnera i jego znaczeniu świadczy czas trwania negocjacji można uznać za zbyt uproszczenie.

Poszczególne problemy są analizowane za każdym razem z punktu widzenia NGO, organizacji publicznych i przedsiębiorstw, co w pełni odzwierciedla przyjęty porządek badawczy. Wzbogacającym elementem są uwagi związane z analizowanym zagadnieniem, które pochodzą z wywiadów, jakie w tym czasie Autorka przeprowadziła z dwoma ekspertami z Niemiec i z Hiszpanii.

W rozdziale szóstym Autorka w oparciu o przedstawione wyniki badań własnych, dokonuje weryfikacji założeń teoretycznych modeli współpracy. Model, co do zasady, charakteryzuje najistotniejsze elementy i mechanizmy kształtujące dane zjawisko. Analizując opracowania przedstawione na rys. 61. i 6.3, nasuwa się wniosek, że modele przedstawione graficznie nie różnią się w sposób istotny. Autorka sama ma wątpliwości dotyczące zasadności ich wyodrębnienia (pkt. 6.2), które należy w pełni podzielić.

Interesującym poznawczo o charakterze głównie aplikacyjnym, jest ostatnia część rozdziału, w którym Autorka wskazała przyszłe kierunki rozwoju współpracy NGO z badanymi interesariuszami. Stworzyła dwie listy zawierające po kilkanaście punktów opisów strategii, które oddzielnie odnoszą się do współpracy wewnątrzsektorowej i międzysektorowej (kilka z nich jest jednak tożsama). W mojej ocenie mogą one stanowić ważne wskazówki dla wszystkich uczestników sieci współpracy jak również dla organizacji odpowiedzialnych za rozwój poszczególnych regionów i kraju jako całości.

Odnosząc się do strony formalnej pracy, należy podkreślić, że praca jest napisana poprawnym językiem, estetyczna, Autorka starannie stosuje się do zasad tworzenia przypisów, spisów i opisów umieszczanych obiektów, choć nie ustrzegła się przed pewnymi błędami. W niektórych miejscach pojawiają się nieścisłości, potoczne określenia czy nadmierne uogólnienia (np. *lepsze decyzje, model stanowi fundament, na którym jest tworzona struktura bazy danych, marketyzacja działań*, tak samo definiowane czynniki Y i M), występują drobne błędy literowe (np. pisownia: ww. w/w, tyś/tys), zbędne są niektóre rysunki czy opisy (np. 5.5., 5.6, 5.10). Ponieważ obraz sektora NGO jest przedmiotem corocznych badań, cytowany raport z 2012 roku można uznać za mało aktualny. Przed wszystkim jednak w wielu miejscach dysertacji pojawiają się zbędne powtórzenia (głównie definicyjne).

## **Podsumowanie i wnioski**

Ogólna ocena merytoryczna i formalna pracy p. mgr. Marty Bloch jest pozytywna. Autorka posiada wiedzę teoretyczną badanego zagadnienia, o czym świadczy wykorzystanie



bogatej literatury przedmiotu. Wykazała się znajomością i umiejętnością zastosowania procedury badań naukowych. Cel dysertacji odnoszący się do oceny współpracy między NGO a innymi kluczowymi podmiotami z ich otoczenia, służącej pozyskiwaniu zasobów umożliwiających rozwój potencjału sektora pozarządowego został osiągnięty. Doceniam graficzne opracowanie teoretycznych założeń współpracy, choć w mojej ocenie bardziej wartościowymi wynikami ich weryfikacji są te o charakterze opisowym.

Biorąc pod uwagę przedstawioną ocenę pracy doktorskiej p. mgr. Marty Bloch dotyczącą wagi podjętej tematyki, umiejętności formułowania celu i hipotez badawczych, zastosowaną metodykę badań, umiejętność przeprowadzenia procesu badawczego i aktywny w nim udział na każdym z etapów, a także wprowadzony podział treści i jej merytoryczną zawartość, stwierdzam, iż zgodnie z przepisami Ustawy spełnia ona wymagania stawiane rozprawom doktorskim. Wnoszę o dopuszczenie p. mgr. Marty Bloch do publicznej obrony.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. Bloch', written in a cursive style.