



SZKOŁA GŁÓWNA GOSPODARSTWA WIEJSKIEGO W WARSZAWIE  
INSTYTUT ZARZĄDZANIA

Warszawa 16.12.2024 r.

Prof. dr hab. inż. Joanna Paliszkiewicz  
Instytut Zarządzania  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

### **Recenzja**

#### **rozprawy doktorskiej magister Marzeny Małek pt.: „Determinanty zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego”**

Podstawą opracowania recenzji jest pismo Pani Kierownik dyscypliny naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz z dnia 22.10.2024 r. powierzające mi sporządzenie recenzji rozprawy doktorskiej Pani mgr. Marzeny Małek.

#### **Uzasadnienie podjęcia tematu**

Podjęcie tematu dotyczącego determinant zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego jest w pełni uzasadnione. Współczesne jednostki samorządu terytorialnego są zobowiązane do realizacji licznych projektów rozwojowych współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej, co czyni zarządzanie nimi kluczowym elementem rozwoju lokalnego i regionalnego.

Zarządzanie projektami unijnymi stanowi skomplikowany proces, wymagający zintegrowanego podejścia, uwzględniającego aspekty organizacyjne, finansowe, prawne oraz społeczne. Jednostki samorządu terytorialnego odgrywają centralną rolę w planowaniu, realizacji i rozliczaniu projektów, co bezpośrednio wpływa na rozwój infrastruktury, poprawę jakości usług publicznych oraz podnoszenie konkurencyjności regionów. Skuteczne zarządzanie projektami unijnymi pozwala na dynamiczny rozwój społeczności lokalnych, modernizację infrastruktury i podniesienie jakości życia mieszkańców. Jednocześnie jednostki samorządu terytorialnego muszą sprostać licznym wyzwaniom, takim jak skomplikowane procedury aplikacyjne, konieczność współpracy z różnymi podmiotami oraz presja terminowa.

Analiza literatury przedmiotu ujawniła istotną lukę badawczą w obszarze determinant zarządzania projektami unijnymi przez jednostki samorządu terytorialnego, zwłaszcza w kontekście specyficznych czynników wpływających na sukces realizacji projektów na różnych etapach ich cyklu życia. Dotychczasowe badania koncentrują się głównie na efektywności wykorzystywania funduszy, lecz brakuje szczegółowych analiz dotyczących wpływu czynników wewnętrznych, zewnętrznych oraz finansowych na skuteczność zarządzania projektami.

Biorąc powyższe pod uwagę, można stwierdzić, że dobór tematu pracy doktorskiej jest w pełni uzasadniony. Autorka właściwie uzasadniła podjęcie tego rodzaju badań, uwzględniając zarówno teoretyczne, jak i praktyczne znaczenie analizowanych zagadnień. Praca ta ma na celu wypełnienie istniejącej luki badawczej oraz dostarczenie wartościowych rekomendacji dla jednostek samorządu terytorialnego, wspierających efektywne zarządzanie projektami unijnymi.

Recenzowana praca doktorska stanowi starannie opracowaną monografię, opartą na kompleksowym przeglądzie literatury oraz przeprowadzonych badaniach empirycznych, które wykorzystują różnorodne metody badawcze, zapewniając rzetelność i praktyczną użyteczność uzyskanych wyników.

## **Cele i hipotezy pracy doktorskiej**

Doktorantka przedstawiła problem badawczy w postaci następujących pytań badawczych:

1. Jakie są determinanty zarządzania projektami unijnymi w JST?
2. Które z determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST mają najistotniejszy wpływ na skuteczność realizacji tego procesu na każdym jego etapie?
3. Czy i jakie zależności występują między rodzajem JST a znaczeniem determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu?
4. Czy i jakie zależności występują między wielkością JST a znaczeniem determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu?
5. Jakie występują bariery zarządzania projektami unijnymi w JST?
6. Które bariery w największym stopniu wpływają na zarządzanie projektami unijnymi w JST?

**Głównym celem pracy** jest identyfikacja determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST oraz ocena ich wpływu na skuteczność realizacji poszczególnych etapów tego procesu.

Założony główny cel badawczy został osiągnięty poprzez realizację celów szczegółowych o charakterze teoretycznym, empirycznym, metodycznym i aplikacyjnym. Do **celów teoriopoznawczych** należały:

1. Konceptualizacja istoty i roli samorządu terytorialnego oraz związków międzygminnych.
2. Prezentacja wielowymiarowości konstruktów inwestycji, jako podstawowego czynnika rozwoju JST.
3. Identyfikacja dostępnych funduszy europejskich, jako źródła finansowania jednostek samorządu terytorialnego.
4. Charakterystyka zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego.
5. Identyfikacja determinantów wewnętrznych i zewnętrznych oraz barier zarządzania projektami unijnymi w JST.

Przyjętym w pracy celem **metodycznym** było:

1. Stworzenie metodyki rozpoznania i zbadania determinantów i barier zarządzania projektami unijnymi w JST.

Do **celów empirycznych** pracy należały:

1. Ocena istotności wpływu determinantów wewnętrznych i zewnętrznych zarządzania projektami unijnymi JST na skuteczność realizacji każdego etapu tego procesu.
2. Ocena istotności wpływu determinantów wynikających z konstrukcji instrumentu finansowego na skuteczność zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu.
3. Ocena wpływu wielkości i rodzaju JST na znaczenie determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.
4. Ocena wpływu barier na zarządzanie projektami unijnymi w JST w każdej kategorii barier.

**Celem aplikacyjnym** było:

1. Opracowanie rekomendacji dla JST dotyczących zarządzania projektami unijnymi, które mogą przyczynić się do zwiększenia skuteczności realizacji tego procesu.

Doktorantka, na podstawie wykonanego przeglądu literatury, przeprowadzonych badań własnych z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety, zweryfikowała postawioną **hipotezę główną**: Wielkość JST wpływa na znaczenie determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu oraz pięć hipotez szczegółowych:

**H1.** Determinanty wewnętrzne wpływają w większym stopniu na skuteczność zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu niż determinanty zewnętrzne.

**H2.** Determinanty uwarunkowań wynikających z konstrukcji instrumentu finansowego w największym stopniu wpływają na skuteczność zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu.

**H3.** Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy rodzajem JST a znaczeniem determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.

**H4.** Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy wielkością JST a znaczeniem determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.

**H5.** Brak komunikacji w zespole projektowym stanowi największą barierę społeczną w zarządzaniu projektami w JST.

Pytania badawcze, cele i hipotezy badawcze sformułowane w rozprawie doktorskiej dotyczącej determinant zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego zostały opracowane w sposób klarowny, precyzyjny i zgodny z zasadami metodologii naukowej. Cel główny pracy jest szeroko zakrojony, co pozwala na kompleksowe ujęcie badanej problematyki, a jednocześnie wystarczająco konkretny, aby ukierunkować analizę empiryczną. Ujęcie to wskazuje na głębokie zrozumienie tematu oraz potrzebę prowadzenia badań w tym obszarze.

Wprowadzenie celów teoriopoznawczych i empirycznych podkreśla zarówno teoretyczne, jak i praktyczne znaczenie badań, co znacząco zwiększa ich wartość naukową. Cele te pozwalają na wszechstronne rozpoznanie zjawiska oraz identyfikację kluczowych czynników wpływających na sukces projektów unijnych w jednostkach samorządu terytorialnego. Uwzględnienie aspektów metodycznych oraz aplikacyjnych dodatkowo wzbogaca pracę, nadając jej praktyczny charakter i podkreślając potencjał wdrożeniowy uzyskanych wyników.

Hipotezy badawcze zostały sformułowane w sposób przejrzysty, z uwzględnieniem podstaw teoretycznych oraz wiedzy wynikającej z analizy literatury przedmiotu. Są one spójne z postawionymi celami badawczymi i umożliwiają wieloaspektową analizę problemu. Badania obejmują zarówno determinanty wewnętrzne, takie jak zasoby organizacyjne i kompetencje pracowników, jak i zewnętrzne, związane z otoczeniem instytucjonalnym oraz specyfiką instrumentów finansowych. Wprowadzenie zmiennych różnicujących, takich jak wielkość i rodzaj JST, pozwala na pogłębioną analizę porównawczą, co świadczy o wysokiej jakości konceptualizacji badania.

Szczególnie trafne wydaje się uwzględnienie barier społecznych w zarządzaniu projektami, które mogą wpływać na efektywność realizacji zadań publicznych. Problematyka ta została ujęta w sposób realistyczny i zgodny z praktyką zarządzania projektami. Dzięki temu praca zyskuje wymiar praktyczny, a uzyskane wyniki mogą być podstawą do formułowania rekomendacji wdrożeniowych.

Podsumowując, pytania badawcze, cele i hipotezy badawcze zostały sformułowane na wysokim poziomie merytorycznym, z uwzględnieniem złożoności analizowanej problematyki. Ich jasność, precyzja oraz zgodność z założeniami metodologicznymi świadczą o rzetelności naukowej pracy i jej dużym potencjale poznawczym oraz aplikacyjnym. Praca posiada dwie warstwy: teoretyczną i empiryczną, które wzajemnie się uzupełniają

i umożliwiają realizację postawionych celów oraz weryfikację hipotez.

### **Metody badawcze**

Doktorantka wykorzystwała badania ilościowe i zastosowała metodę sondażu diagnostycznego wykorzystując kwestionariusz ankiety. Narzędzie badawcze zostało opracowane na podstawie wyników analizy literatury oraz doświadczeń zawodowych Autorki. Przeprowadzono również badania pilotażowe, które pozwoliły na weryfikację treści ankiety

i wprowadzenie niezbędnych korekt. Ankiety rozesłano do 81 JST z Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego, uzyskując 75 wypełnionych formularzy.

Dobór próby badawczej był przemyślany i uwzględniał różnorodność jednostek pod względem wielkości, struktury administracyjnej oraz liczby mieszkańców. W próbie dominowały gminy miejskie (57,3%), a pozostałe jednostki obejmowały gminy wiejskie, miejsko-wiejskie oraz powiaty ziemskie. Największą część próby stanowili przedstawiciele mniejszych JST (do 50 tys. mieszkańców), co odpowiada specyfice Subregionu Centralnego. W badaniu uczestniczyły osoby zajmujące różne stanowiska administracyjne, od kierowników wydziałów funduszy zewnętrznych, przez specjalistów ds. projektów, aż po burmistrzów

i prezydentów miast, co umożliwiło uzyskanie szerokiego spektrum opinii.

W pracy do analizy zależności między ich znaczeniem a typem oraz wielkością gminy zastosowano nieparametryczny test Kruskala-Wallisa. W przypadku uzyskania istotnych statystycznie wyników, przeprowadzono dodatkowe porównania wielokrotne za pomocą testu Dunna z korektą Bonferroniego. Testy te były stosowane wyłącznie wtedy, gdy test Kruskala-Wallisa wykazał statystyczną istotność analizowanych różnic. W celu oceny rzetelności kwestionariusza ankiety obliczono współczynnik Alfa Cronbacha ( $\alpha$ ), prezentując

jego wartość wraz z 95% przedziałem ufności. Za istotne statystycznie uznawano wyniki, dla których wartość  $p$  była mniejsza niż 0,05. Uzyskana wartość współczynnika  $\alpha$  wyniosła 0,97 (CI95 [0,96;0,98]), co wskazuje na wysoką zgodność i rzetelność kwestionariusza. Metody te pozwoliły na rzetelną ocenę znaczenia determinant zarządzania projektami oraz weryfikację hipotez badawczych. Prezentacja wyników była szczegółowa, obejmowała liczne tabele, wykresy i statystyki opisowe, co zwiększyło przejrzystość i wiarygodność analiz.

Podsumowując, przyjęte metody badawcze zostały trafnie dobrane, a ich realizacja była zgodna z wymaganiami naukowymi. Zastosowanie różnorodnych technik badawczych, kompleksowa analiza danych oraz przemyślany dobór próby sprawiły, że praca dostarcza wartościowych wyników empirycznych i praktycznych rekomendacji. Wszechstronne podejście badawcze, uwzględniające różnorodne aspekty zarządzania projektami unijnymi, znacząco podniosło jakość i wartość poznawczą rozprawy.

### **Ocena pracy pod względem merytorycznym**

Recenzowana rozprawa doktorska obejmuje 291 stron, wliczając załączniki i streszczenie w języku angielskim. Tytuł pracy jest adekwatny do treści, a jej układ jest zgodny z wymaganiami formalnymi. Struktura pracy składa się ze wstępu, czterech rozdziałów głównych, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków i tabel, załączników oraz streszczeń w j. polskim i w j. angielskim.

We **wstępie** Autorka przedstawiła uzasadnienie wyboru tematu, identyfikując istniejące luki badawcze oraz formułując cele, pytania i hipotezy badawcze. Opisano także zastosowane metody badawcze, zakres pracy oraz jej strukturę. Wstęp został opracowany w sposób klarowny oraz rzeczowy, co pozytywnie wpłynęło na odbiór pracy.

**Rozdział pierwszy** jest zatytułowany: „*Jednostka samorządu terytorialnego (JST) jako podmiot zarządzający projektami unijnymi*”. Rozpoczyna się od omówienia istoty i roli jednostek samorządu terytorialnego oraz związków międzygminnych. Następnie szczegółowo przedstawiono aspekty rozwoju jednostek samorządu terytorialnego. W kolejnym punkcie opisano specyfikę i zakres inwestycji jako podstawowego czynnika rozwoju JST. Na uwagę zasługuje kompleksowa analiza teoretyczna, uzupełniona

odpowiednimi przykładami i literaturą przedmiotu. Rozdział został przygotowany starannie, z zachowaniem logiki wyводу.

**Rozdział drugi** jest zatytułowany „*Fundusze Europejskie jako źródło finansowania rozwoju jednostek samorządu terytorialnego (JST)*”. W pierwszej części omówiono programy pomocowe oraz wybrane instrumenty wspierające rozwój lokalny JST w latach 2014 – 2020. Następnie zaprezentowano istotę i rolę Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w Polsce w perspektywie 2014-2020. W kolejnym punkcie przedstawiono procedurę pozyskiwania środków z Unii Europejskiej przez JST. Rozdział kończy się opisem wykorzystania funduszy unijnych na przykładzie gmin Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego. Treść rozdziału jest dobrze ustrukturyzowana, a prezentowane informacje są wyczerpujące i odpowiednio uargumentowane.

**Rozdział trzeci** pt. „*Zarządzanie projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego (JSA)*” składa się z czterech podrozdziałów. W pierwszym punkcie dokonano charakterystyki istoty, cech i realizacji projektów unijnych i publicznych. Następnie opisano zarządzanie projektami unijnymi w powiązaniu z zasobami ludzkimi, finansowymi i materialnymi i technicznymi. W trzecim punkcie przedstawiono determinanty zarządzania projektami unijnymi w JST. W ostatnim punkcie opisano bariery i sukcesy towarzyszące zarządzaniu projektami unijnymi przez JST. Rozdział został prawidłowo przygotowany i opiera się na dobrze dobranej literaturze.

**Czwarty rozdział** pt.: „*Determinanty zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego w świetle badań własnych*” stanowi część badawczą pracy, w której zaprezentowano wyniki badań empirycznych. Rozpoczęto od przedstawienia charakterystyki badanych podmiotów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego. Następnie scharakteryzowano próbę badawczą oraz metodykę badań. W kolejnym punkcie przedstawiono ocenę czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi. W ramach analizy uwzględniono kolejne etapy realizacji projektów, począwszy od planowania pozyskiwania środków i wnioskowania o finansowanie, aż po realizację, monitorowanie oraz rozliczanie projektów. W pracy oceniono znaczenie barier wpływających



na zarządzanie projektami unijnymi w JST oraz zbadano zależności znaczenia determinantów od typu i wielkości gmin. Zastosowano metody analizy statystycznej, które umożliwiły wyciągnięcie wniosków o wysokim stopniu precyzji i rzetelności. Ten rozdział wyróżnia się bogactwem szczegółowych danych empirycznych, które zostały przedstawione w sposób przemyślany i czytelny.

Zakończenie zawiera podsumowanie wyników badań, weryfikację hipotez oraz opis uzyskanych rezultatów. Zawarto także propozycje przyszłych kierunków badań, choć wskazanie ograniczeń badania mogłoby dodatkowo wzmocnić wartość naukową pracy.

Pracę zamyka **bibliografia, spis rysunków, tabel, załączniki oraz streszczenia**

Podsumowując, rozprawa doktorska została przygotowana w sposób rzetelny, logiczny i zgodny z wymaganiami naukowymi. Zastosowana metodologia badawcza oraz przeprowadzone analizy są szczegółowe i dobrze uargumentowane. Praca wnosi istotny wkład w badania nad zarządzaniem projektami unijnymi w JST, dostarczając wartościowych rekomendacji praktycznych oraz wzbogacając literaturę przedmiotu. Oceniam pracę bardzo pozytywnie.

### **Uwagi o charakterze technicznym**

W pracy można znaleźć drobne błędy o charakterze technicznym, np. brak ujednoczenia spisu literatury do jednego stylu cytowań, czy drobne błędy o charakterze stylistycznym. Te drobne niedociągnięcia techniczne nie wpływają na wartość merytoryczną pracy.

### **Uwagi o charakterze dyskusyjnym**

Uwagi o charakterze dyskusyjnym wymagające ustosunkowania się Doktoranta zawarto w treści recenzji w formie pytań.

#### *Pytanie 1*

*Czy w trakcie realizacji projektu badawczego pojawiły się nieprzewidziane trudności lub ograniczenia, które mogły wpłynąć na wyniki badań? Jak można je wyeliminować w przyszłych badaniach?*

#### *Pytanie 2*

*Czy liczebność i dobór próby badawczej były wystarczające do uogólnienia wyników na całą populację jednostek samorządu terytorialnego?*

#### *Pytanie 3*

*Czy wszystkie postawione hipotezy zostały zweryfikowane w sposób satysfakcjonujący? Czy któreś z wyników badań były zaskakujące lub sprzeczne z wcześniejszymi oczekiwaniami?*

#### *Pytanie 4*

*Czy wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjnych mogłoby poprawić skuteczność zarządzania projektami unijnymi? Jakie konkretne narzędzia rekomenduje Pani w tym zakresie?*

#### *Pytanie 5*

*Jakie są Pani zdaniem najbardziej praktyczne zastosowania wyników badań dla decydentów odpowiedzialnych za zarządzanie projektami unijnymi?*

### **Podstawy teoretyczne pracy**

Praca została oparta na prawidłowych podstawach teoretycznych. Autorka odwołuje się do 281 opracowań. Literatura jest aktualna, prawidłowo wykorzystana. Na uwagę zasługuje fakt wykorzystania literatury obcojęzycznej w ok. 40 %. Dobór literatury umożliwił realizację celów pracy i uznaję go za właściwy.

### **Ocena pracy**

1. Podjęty przez Doktorantkę temat dotyczący wpływu zarządzania projektami unijnymi na rozwój jednostek samorządu terytorialnego wyróżnia się wysokim stopniem aktualności i znaczenia w kontekście współczesnych wyzwań administracyjnych i gospodarczych.
2. Cele, pytania badawcze oraz hipotezy zostały precyzyjnie i logicznie sformułowane, co pozwoliło na systematyczne podejście do rozwiązywanego problemu badawczego oraz kompleksową analizę.

3. W pracy zastosowano właściwe metody badawcze, co umożliwiło rzetelną analizę badanego zjawiska. Dobór metod oraz przeprowadzona procedura badawcza zostały odpowiednio uzasadnione i wdrożone.
4. Praca jest poprawna pod względem językowym, cechuje się jasnym, logicznym i przejrzystym stylem. Terminologia naukowa została użyta prawidłowo i adekwatnie do prezentowanych treści.
5. Wnioski sformułowane w pracy są logiczne, wynikają z przeprowadzonych analiz teoretycznych oraz badań empirycznych. Ich szczegółowość i trafność potwierdzają osiągnięcie założonych celów badawczych.
6. Rozprawa spełnia wymagania stawiane pracom doktorskich zarówno pod względem formalnym, jak i merytorycznym. Układ pracy, struktura rozdziałów oraz stosowane metody badawcze są zgodne z obowiązującymi standardami naukowymi.
7. Praca stanowi samodzielne rozwiązanie problemu naukowego przez Doktorantkę, co potwierdza zdolność do prowadzenia badań w sposób autonomiczny i zgodny z zasadami nauki.
8. Praca dowodzi wysokiego poziomu umiejętności badawczych Doktorantki, w tym zdolności do prowadzenia badań empirycznych, analizy danych oraz formułowania wniosków praktycznych. Prezentowane kompetencje naukowe wskazują na potencjał do dalszej pracy badawczej i rozwoju naukowego.

### **Wniosek końcowy**

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że przedstawiona do recenzji praca doktorska magister Marzeny Małek pt.: „*Determinanty zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego*” spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim zawarte

w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Przedstawiona praca może być podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia naukowego doktora, zatem wnoszę

o jej dopuszczenie do publicznej obrony w dyscyplinie naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej oraz wnioskuję o jej wyróżnienie.