

prof. dr hab. Marek Ćwiklicki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Recenzja dorobku naukowego dr Marcina Fliegera w związku z postępowaniem o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Podstawy formalno-prawne sporządzenia recenzji

Podstawą formalną do przygotowania niniejszej recenzji jest pismo skierowane przez prof. dr hab. Ewę Stańczyk-Hugiet, Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 21 maja 2021 r. informujące mnie o powołaniu przez Radę Naukową Dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości do składu komisji habilitacyjnej w postępowaniu ws. nadania stopnia doktora habilitowanego dr Marcinowi Fliegerowi powierzeniu mi funkcji recenzenta. Recenzja przygotowana jest pod kątem spełnienia wymagań określonych w art. 219 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668 ze zm.).

Recenzję przygotowałem na podstawie dostarczonej dokumentacji opracowanej przez Habilitanta, a w szczególności: wniosku o przeprowadzenie postępowania ws. nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, autoreferatu przedstawiającego opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej, monografii pt. Relacje sieciowe urzędu gminy. Budowanie przewagi kooperacyjnej, wykazu osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, kopii dyplomu nadania stopnia doktora i ukończenia studiów doktoranckich, kopii 11 publikacji, wykazie osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzania i jakości, oświadczeń współautorów publikacji, oraz zaświadczeń dotyczących publikacji w druku, projektów naukowych, staży naukowych, ekspertyz, a także zawartych w dokumentacji programów konferencji i wykazu publikacji z bazy Expertus.

Dokumentacja pod względem formalnym przygotowana jest starannie; wersji papierowej towarzyszy płyta CD zawierająca te same części dokumentacji, chociaż w przypadku Załącznika 5 – „Publikacji – pełne teksty”, w wersji papierowej jest 11 pozycji, a elektronicznej 12 (dodano do wykazu monografię).

Dr Marcin Flieger spełnia warunki formalne wymagane od kandydatów na stopień doktora habilitowanego tj. zgodnie z art. 219 ust. pkt 1. Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym posiada stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii nadany przez Wydział Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 16 października 2009 r.

Krótką informacja o Kandydacie i przebiegu jego pracy naukowo dydaktycznej

Dr Marcin Flieger ukończył studia magisterskie w zakresie zarządzania na Wydziale Prawa i Administracji, Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu w 2003 r. W latach 2005-2008

ukończył Studia Doktoranckie na Wydziale Ekonomii w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. W tej samej jednostce uzyskał tytuł doktora w 2009 r. W jednostkach naukowych zatrudniony był czterokrotnie jako wykładowca i dwukrotnie jako adiunkt. W tym drugim przypadku na tej samej uczelni, będącej obecnym miejscem pracy, tj. Akademii Wojsk Lądowych we Wrocławiu na Wydziale Zarządzania. Z tą uczelnią Habilitant związany jest od 2011 r.

Ocena osiągnięcia naukowego

Habilitant wskazał jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu art. 219 ust. 1 pkt 2 litera a monografię pt. „Relacje sieciowe urzędu gminy. Budowanie przewagi kooperacyjnej” wydaną przez Wydawnictwo C.H. Beck w 2020 r., które znajduje się w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 kryteria ewaluacji jakości działalności naukowej ust. 2 pkt 2 lit. a. Monografia wpisuje się w charakter nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności w obszar zarządzania publicznego.

Podjęta tematyka jest istotna z perspektywy zarządzania publicznego, zwłaszcza, że od strony teoretycznej zawiera charakterystykę podejścia wyjaśniającego zalety współpracy sieciowej przez jednostki samorządu terytorialnego (jst). Pod tym względem publikacja jest przydatna dla menedżerów publicznych chcących optymalizować korzyści z funkcjonowania swojej instytucji w różnych sieciach. Ta pozytywna ocena jest zachwiana przez część empiryczną, w której przyjęto podejście interpretatywne, badania w formule wielokrotnego studium przypadku.

Monografia składa się z 283 stron i jest podzielona na wstęp, cztery rozdziały, zakończenie, bibliografię, spisy rysunków i tabel oraz indeks rzeczowy. Struktura pracy jest odpowiednia, podział na rozdziały i podrozdziały właściwy dla przyjętego sposobu wywodu, jednak pod względem objętości poszczególne rozdziały cechuje dysproporcja o czym jeszcze wspomnę w dalszej części recenzji.

Język opisu, zastosowana terminologia, świadczy o dużej erudycji Autora i łatwości poruszania się w problematyce sieciowości na gruncie zarządzania.

Przesłanką podjęcia tematu był dostrzeżony brak modeli koncepcyjnych budowania relacji sieciowych przez urząd gminy przyczyniających się do „kształtowania przewagi kooperacyjnej”, co można uznać za cel główny, który explicite nie jest sformułowany. We wstępie (s. 11) sformułowano listę aż 14 celów szczegółowych zapisanych w ujęciu czynnościowym. Do założeń metodologicznych kwalifikuję dwa pytania badawcze dotyczące sposobów zmian treści relacji sieciowych (w domyśle: w jst) i wzorca budowania przewagi kooperacyjnej urzędu gminy. Tak postawione pytania dotyczą dwóch wątków, które współwystępują w ramach współpracy sieciowej. W pracy nie zdefiniowano hipotez.

W pierwszym rozdziale przedstawiono podstawy teoretyczne sieci i współpracy sieciowej na podstawie przeglądu literatury krajowej i zagranicznej, koncentrując się na wyjaśnieniu terminologii i typologii sieci. Tę część jako poświęconą operacjonalizacji głównego pojęcia oceniam częściowo pozytywnie. Za pozytyw tego rozdziału postrzegam przegląd pojęć i ich zdefiniowanie, wskazanie różnych rodzajów sieci, co stanowi podstawę do dalszych rozważań. To, co zwraca uwagę to zakres wykorzystania tych treści na potrzeby badań własnych. Przykładowo Autor wyjaśnia, że „Sieć można (...) analizować na różnych poziomach,

z uwzględnieniem perspektywy jednostki (*egocentric network*), relacji dwustronnych (*diads*), całej sieci (*whole network*) oraz otoczenia” (s. 21). Następnie stwierdza, że „miary analizy sieciowej będą wykorzystane do badania sieci relacji tworzonych przez dany węzeł, w tym przypadku urząd gminy; przyjęto zatem podejście egocentryczne”. To czego mi brakuje to wyjaśnienia czy w świetle postawionych pytań (zwłaszcza pytania pierwszego) nie powinno się badać relacji dwustronnych bądź całej sieci. Założenie egocentryczności oznacza, że badane jednostki są traktowane jako centralne węzły sieci, choć równie dobrze mogą występować jako niepełniące obowiązków integratora.

W treści tego rozdziału w pkt 1.1 widać silny wpływ rozważań dotyczących sektora prywatnego, co wyraża przyjęta przez Autora definicja sieci międzyorganizacyjnej J.C. Jarilla (brak określenia, z której pracy pochodzi), pasująca bardziej do organizacji konkurujących (s. 31), a także rodzaje sieci jak sieć franczyzowa, dystrykt przemysłowy. W kontraście do tego podrozdziału, kolejny, poświęcony sieciom publicznym, jest już znacząco krótszy (26 stron pkt 1.1 vs 9 stron pkt 1.2). Następuje w nim odwołanie do koncepcji zarządzania publicznego, przywołując rozważania F.W. Scharpfa (brak w wykazie źródeł). Brakuje w mojej opinii istotnego wątku relacji międzyorganizacyjnych, które dla jednostek sektora publicznego wykorzystuje się w opisie współpracy instytucji z innymi instytucjami. Autor stwierdza, że państwo polskie promuje model good governance, ale nie podaje na to dowodów (s. 44).

Podsumowując ten rozdział, stwierdzam, że brakuje w nim podsumowania, w którym Habilitant mógł określić główne wnioski wynikające z niego, przyczyniające się do rozwoju teoretycznego badanego zagadnienia, określając podstawy ontologiczne badań.

Rozdział 2 poświęcono relacjom w sieci. Najpierw przedstawiono znaczenie perspektywy relacyjnej i tę część oceniam pozytywnie. Trafnie zwrócono uwagę, iż relacje te są kluczowe dla funkcjonowania sieci. Rozważania w pkt 2.1. mają charakter ogólny, bez kontekstu sektora publicznego, czy jednostek samorządu terytorialnego. W dalszej kolejności prezentowane są poziomy dojrzałości współpracy sieciowej, które w mojej opinii nie są w tej części pracy wystarczająco szczegółowo osadzone w dotychczasowym stanie wiedzy o czym świadczy rzadkie przywołanie literatury przedmiotu. Kolejne punkty dotyczą współpracy z organizacjami prywatnymi, organizacjami pozarządowymi, oraz współpracy między urzędami gmin. Taki podział nie jest pełny, ponieważ brakuje odwołań do współpracy z innymi szczeblami samorządu lokalnego, organizacjami świadczącymi usługi publiczne (szpitale, szkoły), bądź instytucjami rządowymi. Charakterystyka tej współpracy jest przedstawiona w sposób syntetyczny, choć istnieje obszerna literatura na temat współpracy samorządu z organizacjami publicznymi i partnerstw między sektorem prywatnym i publicznym. W ostatnim punkcie zatytułowanym „Poziomy dojrzałości - synteza” kończy się wymienieniem czterech poziomów: informowanie, konsultowanie, wspólne projekty, partnerstwo strategiczne. Brakuje uzasadnienia ich wydzielenia, omówienia wyników analiz w tym obszarze, które faktycznie wykazało by związek między formami współpracy a procesem osiągania kolejnych poziomów dojrzałości, ponieważ patrząc tylko na zestawienie tych poziomów i informacji zawartych na rysunkach 2.1 i 2.2 takich powiązań nie widać. Po lekturze tego rozdziału pojawia się pytanie czy dojrzałość w relacjach sieciowych jest odmienna w obrębie różnych sieci, czy też jest to cecha własna organizacji, którą wykazuje w każdym układzie współpracy. W badaniu

zawartym w rozdziale 4 nie ma wzmianki o tym, jak również wskazania w jakiej konfiguracji kooperacji sieciowej (por. rys. 2.3) badane gminy występują.

W konsekwencji ten rozdział nie zawiera szczegółowego opisu umożliwiającego operacjonalizację pomiaru poziomów dojrzałości w świetle pytania pierwszego dotyczącego treści relacji w osiąganiu kolejnych etapów dojrzałości we współpracy sieciowej (są takie same w tabelach zawierających oddziaływanie cech relacji sieciowych na wyznaczniki przewagi kooperacyjnej, co postrzegam za słabą stroną tej części monografii. Do pozytywów zaliczam charakterystykę relacji sieciowych (tabela 2.2.), które później są wykorzystywane w badaniach empirycznych, choć brakuje uzasadnienia ich przyjęcia ze względu na fakt, że Autor bazuje na stosunkowo starszych tekstach (najnowszy jest z 2005 r.) dedykowanych przedsiębiorstwom a nie organizacji publicznej.

Rozdział 3 poświęcono kluczowemu z punktu widzenia drugiego pytania badawczego zagadnieniu, tj. przewadze kooperacyjnej. Sam termin jest interesującym pod względem koncepcyjnym, jednak literalne odniesienie go do sektora publicznego wymaga odpowiednich adaptacji znaczeniowych. Zgodnie z wyjaśnieniami na stronie 82 termin ten oznacza korzyści osiągane ze współpracy (wartość dodana) i przewaga nad innymi organizacjami. Są dwa uzupełniające się rozumienia, ale niekoniecznie muszące pojawiać się jednocześnie, tj. można osiągnąć korzyść ze współpracy, ale bez znaczenia dla pozycji gminy względem innych. W takiej interpretacji niezbędne są odpowiednie dookreślenia pozwalające na identyfikację występowania tej formy przewagi. Jednak w badaniach przyjęto tylko perspektywę korzyści reprezentowanymi przez renty sieciowe. Omówienie determinant przewagi kooperacyjnej, takich jak: zarządzanie celami, zarządzanie transferem wiedzy, zarządzanie zaufaniem, zarządzanie kulturą i przywództwo, jest odpowiednio umotywowane.

Wcześniej wspominałem o dychotomii interpretacyjnej przewagi kooperacyjnej, której rozróżnienia brakuje w konceptualizacji procesu jej budowania (por. rys. 3.2). W modelu tym zawarto elementy różne pod względem charakteru, podczas gdy jego nazwa nawiązująca do procesu sugeruje układ etapów, zadań, zdarzeń itd. prowadzących do przewagi kooperacyjnej. Graficzna postać nie jest zatem czytelna, zwłaszcza problemów przysparza kierunek strzałek. Przykładowo z elementu „Sieć” strzałki prowadzą do dwóch „konkurowań” umieszczonych po dwóch stronach owalu, a tylko do jednego prowadzi strzałka z bloku zatytułowanego „przewaga kooperacyjna”. Dodatkowo jeśli wcześniej była mowa o tym, że przewaga kooperacyjna odnosi się do wartości dodanej (s. 82), zatem traktuje się je jako synonimy, to zbędne jest wyróżnienie tych dwóch terminów na schemacie. Omówienie tego modelu, które jest „fundamentem dla opracowania modelu badawczego” (s. 100), jest bardzo skrótowe.

Prezentacja korzyści współpracy międzyorganizacyjnej (pkt. 3.5.1) i współpracy sieciowej (pkt 3.5.2) wskazuje na dwie różne grupy benefitów, choć pod względem zakresu współpracy są do siebie podobne. Uwagę zwraca opis niektórych wyznaczników przewagi kooperacyjnej urzędu gminy we współpracy sieciowej w tabeli 3.3, w których znajdują się odwołania do firm, a nie do gminy. Tej perspektywy jednostek samorządu terytorialnego zabrakło w charakterystyce rodzajów rent czerpanych przez węzeł w sieci. Szkoda, że i w tym rozdziale Autor nie zdecydował się na podsumowanie jasno wskazujące elementy przydatne do realizacji badań empirycznych.

Rozdział 4 jest najobszerniejszy w całej monografii. Liczy ponad 120 stron i poświęcony jest badaniom empirycznym. Autor w pierwszej kolejności przedstawia założenia metodologiczne badań, w tym także listę celów szczegółowych, sprawiając, że do części teoretycznej nie było osobnych zamierzeń. Wyjaśnia przyjęty model badawczy składający się z poziomów dojrzałości w kooperacji sieciowej i wyznaczników przewagi kooperacyjnej. Zatem w tym modelu łączy osobno wcześniej przedstawione wątki. To czego mi brakuje to zoperacjonalizowanie tego modelu, czyli zestawienie nazw poziomów i odpowiadających im wyznaczników. Dodam, że w prezentacji wyników badania takie zestawienia są, ale ukazane odwrotnie niż na rys. 4.1 i już wybrane dla badanych przypadków. Autor przyjął jako metodę wiodącą wielokrotne studium przypadku, stwierdzając, że „postępowanie badawcze zostało podporządkowane rygorowi metodologicznemu właściwemu dla procedury typowej dla badań jakościowych” (s. 124). Jednak w tekście nie znajduje się przywołanie kryteriów oceny rygoru metodologicznej charakterystycznego dla wielokrotnego studium przypadku. W tej części recenzji wykorzystam je celem oceny zastosowanego podejścia badawczego¹.

Pierwsze kryterium dotyczy trafności konstruktów, czyli poprawności budowy modelu i miar. Ogólny schemat (rys. 4.1) jest przedstawiony, ale sposób określania oddziaływania cech relacji sieciowych na wyznaczniki przewagi konkurencyjnej z podziałem na oddziaływanie dominujące, średnie i niskie już nie. Z tekstu nie wiadomo jakimi narzędziami się posłużono, choć wspomina się o macierzy relacyjnej jednak nie dołączono jej w wersji wypełnianej (?) przez respondentów. Z prezentacji wyników badania wynika (np. tab. 4.4), że wyznacznikami przewagi kooperacyjnej są różne rodzaje rent (w tab. 3.3 są zawarte szczegółowe charakterystyki korzyści dla węzła, których nie ma w tabelach z wynikami badania, a także w tab. 3.2 – nie przywołano ich) zestawione z cechami relacji sieciowych (tab. 2.2). Te z kolei są przypisane do etapów dojrzałości w kooperacji sieciowej (informowanie, konsultowanie, wspólne projekty, partnerstwo strategiczne (s. 75)). Skoro tak, to przejście z jednego etapu na wyższy powinien skutkować zmianami w cechach. Zwykle w przypadku tworzenia modeli dojrzałości przyjmuje się, że stopień wyższy dojrzałości zawiera w sobie elementy ze stopnia niższego oraz nowe właściwe dla tego wyższego stopnia. Patrząc na wyniki badania można dostrzec, że ta reguła nie jest konsekwentnie stosowana. Przykładowo w tab. 4.4. jest oznaczenie, że np. „unikanie/deeskalacja sytuacji konfliktowych” pojawia się na wszystkich czterech poziomach, ale „budowanie wspólnoty” tylko na pierwszym poziomie. Dodatkowo cechy te przypisano do różnych rodzajów rent, co oznacza, że nie spełniają kryterium rozłączności. Zatem kryterium trafności konstruktów nie jest w pełni spełnione.

Drugim kryterium jest wewnętrzna trafność wyrażająca się spójnością wyników z wnioskami. Wnioski są zawarte w zakończeniu zawierającym podsumowanie wyników badań i w mojej opinii są poprawnie scharakteryzowane.

Trzecim kryterium jest zewnętrzna trafność odnoszona do sformułowania uogólnień co ma związek z projektem badania. Autor przyjął za kryteria doboru podmiotów do badania: jaskrawość przypadku, różnorodność podmiotów i dostępność danych. Dla pierwszego z nich wskazano za główne miary liczbę gmin/miast partnerskich (wartość ta zawiera się w zakresie

¹ Ich opis można znaleźć w tekście: Ćwiklicki M., Urbaniak A., (2018), Methodological Rigour in Descriptions of Case-Study Research in Polish Academic Articles on Management, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIX, z. 6, cz. B, ss. 165-177

4-6) i udział w związkach i stowarzyszeniach gmin/miast (1-4). Pojawia się pytanie czy liczby istotnie świadczą o wyjątkowości na tle innych jst w Polsce. Gminy wybrane do badania znajdują się w województwach wielkopolskich (2) i dolnośląskich (3). Udział w formalnych związkach oznacza, że są to urzędy zaawansowane we współpracy sieciowej, ponieważ uczestniczą w formalnych partnerstwach zwykle przyjmujących cele długookresowe, a zatem znajdują się na 4 poziomie dojrzałości współpracy sieciowej. Następnie różnorodność podmiotów wywołuje problem porównywalności danych i dopasowania ich względem każdego z nich, stąd też logika replikacji przywołana na stronie 128 nie jest w pełni poprawnie przyjęta. Występujące różnice należy wyjaśnić w wynikach badania, jednak nie ma w ich omówieniu odwołań do liczby sołectw, lokalizacji, dostępności do ważnych szlaków komunikacyjnych, różnorodności organizacji pozarządowych. Ponieważ nie ma takiego wyjaśnienia, to nie można przyjąć, iż zewnętrzna trafność jest dochowana. Uwaga to kontrastuje ze stwierdzeniem na stronie 249: „Przeprowadzona konfrontacja wyników indywidualnych studiów przypadku stanowiła podstawę dla sformułowania uogólnień dotyczących wzorca”. Oznacza to, że Autor jednak dokonał uogólnienia pomimo zidentyfikowanych różnic.

W tym miejscu zwraca uwagę brak konfrontacji wyników badania z istniejącym stanem wiedzy, który pozwoliłby Autorowi sformułować nowe założenia teoretyczne, a takie było wszak założenie badawcze („podjęte badania mają jednoznacznie charakter teoriiotwórczy” s. 124). Autor formułuje co prawda implikacje dla teorii zarządzania (s. 252-255), ale wspomniany model badawczy budowania przewagi kooperacyjnej (rys. 4.1) nie jest wystarczająco szczegółowo opisany, a proces badawczy (rys. 3.2) nie ma pełnego odzwierciedlenia w wynikach (brak identyfikacji przesłanek podjęcia współpracy ogólnych i zewnętrznych, wyjaśnienia tworzenia synergii). W punkcie 3 implikacji nie sformułowano nowych założeń teoretycznych. W punkcie 4 wskazuje się na dwie interpretacje przewagi kooperacyjnej, ale tylko jedna była ujęta w badaniach empirycznych, stąd też wniosek punktu 5 dotyczący „zidentyfikowania zachowań urzędów mających na celu uzyskanie pozycji dominującej nad partnerami” jest w świetle zakresu danych pozyskanych w badaniu na wyrost. Deklarowany wkład w formie wyznaczników przewagi kooperacyjnej osiągnięto (pkt 6). W punkcie 7 Autor pisze, że na podstawie wyników badań zidentyfikował wzorzec budowania przewagi kooperacyjnej (s. 255), jednak jednoznacznie nie wskazuje go, ponieważ w opisach na stronach 250-251 znajdują się różne warianty (przykładowo „Dalsza konfrontacja wyników analizy indywidualnych studiów przypadku pozwoliła ustalić, że pozostałe renty czerpane są jedynie przez niektóre urzędy lub nie osiągnane w ogóle”). Natomiast nie zidentyfikowano wszystkich form współpracy między urzędem gminy a różnymi podmiotami. Odnośnie deklarowanego wpływu w punkcie 8 w mojej opinii ze względu na częściowe spełnienie kryteriów rygoru metodologicznego charakterystycznego dla studium przypadku wskazany udział w rozwoju metodologii nie jest znaczący.

Ostatnie kryterium dotyczy rzetelności wyrażającej się w możliwości powtórzenia procedury badawczej. Stwierdzam na podstawie opisu zawartego w pkt. 4.1.3, że nie jest to możliwe. Po pierwsze, Autor wskazuje, że przeprowadził systematyczny przegląd literatury (SPL), który cechuje się wysokim stopniem sformalizowania². Tymczasem w pracy

² Por. schemat PRISMA, a także krajowe piśmiennictwo, np. Czakon, W. (2015). *Metodyka systematycznego przeglądu literatury* (rozdział 6). W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*,

świadczeniem tego jest tab. 4.1 zawierająca tylko liczby publikacji w czterech bazach spełniających kryteria wyszukiwania słów kluczowych (nota bene pominięto bazę Scopus, która jest bardziej odpowiednia dla nauk społecznych), bez dalszych etapów, czyli przyjęcia kryteria włączania i wyłączenia tekstów z analizy, właściwej analizy treści, prezentacji wyników i ich omówienia. Zatem trudno w tym przypadku mówić o zastosowanej metodzie SPL.

Po drugie, Autor wskazuje, że zastosował analizę sieciową, którą zrealizował na podstawie własnej koncepcji. To czego brakuje to wyjaśnienia jakimi narzędziami się posłużono, kto wypełniał macierze relacyjne (NB: w schemacie 4.2 zbieranie danych poprzedza etap budowania macierz relacyjnych). W opisie procedury zbierania danych wspomina się o dokumentacji organizacyjnej, ale nie ma przywołań na konkretną uchwałę rady gminy, program rozwoju gminy, program współpracy z organizacjami pozarządowymi i raportów statycznych. Wspomina się także o kodowaniu wywiadów (grupowych?) (s. 133), ale kody nie są nigdzie wskazane, jak również nie ma żadnego cytatu z badań.

Finalnie jako metodę główną wskazano wielokrotne studium przypadku, które na stronie 128 zakwalifikowano jako badanie podłużne, choć badanie przeprowadzono dla jednego odcinka czasu. W procedurze wskazanej na stronie 129 zawarto etap związany z konfrontacji z literaturą, który w monografii nie jest wyszczególniony. Ocenę spełnienia kryteriów rygoru metodologicznego przedstawiono wcześniej. Za główną metodę zbierania danych nt. jednostek badania posłużył wywiad, a zatem gromadzono dane subiektywne. W przypadku miar dla cech korzyści sieciowych posłużono się opinią respondentów, bez sięgania po dowody na ich prawdziwość. W treści zawartych w monografii brakuje dyskusji możliwości pomiaru zmiennych, co uzasadniałoby przyjętą skalę oceny (niski, średni, wysoki stopień występowania). Wtedy pojawia się kwestia dopasowania skali do oceny stopnia występowania cech relacji sieciowych. Przykładowo: kiedy respondenci wskazywali na średnie występowanie wymiany informacyjnej lub wysokie wymiany energetycznej, to czym to uzasadniali? Jakie tego były przejawy? W mojej opinii niejasny jest sposób przygotowania wykresów dla cykli budowania portfela relacji, tj. w jaki sposób ustalono udział (%) występowania cechy relacji dla każdego z wymiarów. Jednakże kwestia pomiaru korzyści, która w świetle badań jest kluczowa, nie jest omówiona.

Prezentacja wyników badań ma mało przyjazną formę. Stanowią one długie na kilka stron (7-8 stron) zestawienia tabelaryczne dla każdego urzędu gmin, zawierające podobne zapisy, co utrudnia wskazanie różnic między przypadkami.

W Zakończeniu Autor podsumowuje wyniki badania i udziela odpowiedzi na dwa postawione pytania badawcze. Czyni to dokonując syntezy wyników, co jest odpowiednie, jednak nie wyjaśnia powstałych różnic między przypadkami. Ocenia wystąpienie cech jako częste lub bardzo częste, choć było tylko 6 przypadków. Jak zwróciłem uwagę, brakuje wyjaśnienia różnic w otrzymanych wynikach. Przykładowo Autor pisze tak:

„Cechy relacji sieciowych z wymiaru zaangażowania odgrywają dominującą rolę zdecydowanie rzadziej. Ich oddziaływanie widoczne jest głównie w dwóch przypadkach (A, D) i występuje jedynie na dwóch pierwszych poziomach dojrzałości we współpracy sieciowej. Tutaj dotyczy osiągnięcia niższych kosztów, korzyści z tworzenia wartości w sieci wartości oraz z przepływu

wiedzy. Niektóre urzędy (przypadek B i F) wskazują na ich istotne znaczenie także na dwóch najwyższych poziomach, jednak zawsze towarzyszą im cechy z wymiaru wymiany bądź wzajemności” (s. 250).

Wspomniane uzupełnienie powinno dotyczyć poszukania przyczyn różnic między przypadkami A i D, i B i F, oraz wyjaśnienia w świetle istniejącej teorii bądź nowych wyjaśnień.

W dalszej kolejności omawia implikacje dla teorii zarządzania, do których odniosłem się powyżej. Następnie wskazuje na implikacje dla praktyki, adresując je dla menedżerów publicznych. Zakończenie kończy wskazanie ograniczeń badań i sformułowanie kierunków dalszych badań. Te elementy są zasadniczo poprawne. Do ograniczeń zaliczono brak możliwości przeniesienia wyników na całą populację urzędów gmin, co jest cechą badań jakościowych i samo w sobie ze względu na inny charakter takich badań nie jest słabą stroną. Drugie ograniczenie dotyczyło braku uwzględnienia „specyfiki i uwarunkowań funkcjonowania wszystkich urzędów” (s. 258). Na kierunki badań składa się dezyderat realizacji badań metodą ilościowych celem weryfikacji hipotez i określenie kompetencji menedżerów w tworzeniu przewagi kooperacyjnej.

Wykaz pozycji bibliograficznych jest obszerny i obejmuje publikacje krajowe i zagraniczne. Stanowi to odpowiednią bazę dla rozważań teoretycznych.

W rezultacie moja końcowa ocena rozprawy jest negatywna pod względem wpływu na rozwój dyscypliny, choć jako monografia zawiera ciekawe rozważania. Godne podkreślenia jest wybór tematyki czyli spojrzenie na funkcjonowanie urzędów gmin z perspektywy sieciowej, podjęcie próby konceptualizacji wymiarów korzyści współpracy sieciowej i przeprowadzenia badań. Natomiast sama realizacja badania, zwłaszcza w części dotyczącej doboru przypadków i zbierania danych nie jest w pełni poprawna. W konsekwencji wpływ na rozwój dyscypliny jest ograniczony, a ten aspekt z perspektywy oceny dorobku naukowego jest istotny.

Stąd pomimo tego, że monografia posiada walory teoriopoznawcze, ale ze względu na sposób zgromadzenia materiału empirycznego i dyskusji wyników pod kątem uogólnień, nie znajdują wystarczających przesłanek do stwierdzenia znacznego wkładu w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Kandydat wykazał w niej swoje kompetencje w zakresie znajomości zagadnienia współpracy sieciowej, jednak przełożenie ich na poprawność procedury badawczej zgodnej z rygiem metodologicznym charakterystycznym dla wielokrotnego studium przypadku znacząco obniża znaczenie otrzymanych wyników. Stąd też w konkluzji stwierdzam, że monografia autorstwa dr M. Fliegera nie spełnia wymagań ustawowych wskazanych w art. 219 ust. 1 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668 ze zm.).

Ocena pozostałego dorobku Habilitanta

Na pozostały dorobek naukowy Habilitanta składa się łącznie 47 pozycji, co pod względem ilościowym oceniam na poziom przeciętny, biorąc pod uwagę okres publikacyjny 2009-2020. Habilitant lokuje przede wszystkim swoje publikacje w krajowych wydawnictwach, w tym także przedstawiając swoje prace w języku angielskim. Habilitant wymienił 33 pozycje w prezentacji pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych.

Wskaźniki bibliometryczne ujęte w załączniku 3 Wykaz osiągnięć takie jak liczba cytowań i indeks Hirscha prezentują się skromnie. Według Google Scholar Habilitanta zacytowano 23 razy, a indeks Hirscha wynosi 2. Niskie wartości bibliometryczne wskazuje również krajowa baza BazEkon: 5 cytowań i brak danych dla h-indeksu. Brak cytowań pojawia się w bazie Web of Science, a także w Scopus.

Habilitant wyróżnia trzy obszary zainteresowań badawczych: a) doskonalenie funkcjonowania organizacji publicznych, b) skuteczne kształtowanie wizerunku organizacji, c) podejście sieciowe w zarządzaniu. Do dokumentacji dołączono tylko 11 pozycji z listy publikacji lokujące się w trzecim obszarze.

Pierwszy obszar stanowi kontynuację tematu podejmowanego w rozprawie doktorskiej, jednak brakuje w opisie dorobku wskazania konkretnych rezultatów zawartych w czterech publikacjach.

Drugi obszar poświęcony wizerunkowi organizacji jest obszerniej udokumentowany publikacjami, w tym także w formie monograficznej, której nie dołączono do dokumentacji. Habilitant stwierdza w Autoreferacie, że „przeprowadził autorską konceptualizację narzędzia diagnostycznego pozwalającego w sposób spójny i kompleksowy oszacować poziom dojrzałości organizacji w zarządzaniu jej wizerunkiem” (s. 29, załącznik 2 Autoreferat), ale nie prezentuje ją i nie wyjaśnia w jaki sposób wzbogaciło to istniejący stan wiedzy.

Trzeci obszar jest kluczowy dla dorobku, ponieważ nawiązuje on do tematu głównego osiągnięcia, czyli do podejścia sieciowego. Ponieważ Habilitant umieścił 11 pełnych tekstów w dokumentacji nawiązujących do nich, to do każdego opracowania sformułuję komentarz, a następnie sformułuję zbiorczą końcową.

- **Marcin Flieger**, *Network Governance and Process Orientation in Management of Public Administration Institutions*, w: *Nauka w praktyce biznesowej*. Studia i Prace Instytutu Ekonomicznego nr 10, red. J. Soboń, M. Byczkowska, A. Kaczmarek, Wydawnictwo Naukowe Akademii im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski 2016, s. 53-70. ISBN 978-83-65466-01-3

Rozdział ma charakter koncepcyjny, stanowi próbę wskazania elementów podejścia procesowego i sieciowego w głównych paradygmatach zarządzania publicznego. Autor dokonuje także odniesienia do polskiej administracji publicznej jednak nie czyni tego na podstawie przeprowadzonych badań. We wnioskach wskazuje się na korzyści ze współpracy sieciowej, jednak mają one ogólny charakter.

- 2. **Marcin Flieger**, *Participation of communes in network cooperation*, w: *Business and nonprofit organizations facing increased competition and growing customers' demands*, red. A. Nalepka, A. Ujwary-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Foundation for the Dissemination of Knowledge and Science „Cognitione”, Institute of Economics of the Polish Academy of Sciences, Nowy Sącz - Nowy Targ - Warszawa 2017, s. 349-362. pISBN 978-83-949144-0-0, eISBN 978-83-949144-1-7, ISSN 2543-540X, eISSN 2543-5388

W tekście poruszono wątek współpracy jst z organizacjami pozarządowymi z uwzględnieniem współpracy finansowej i rzeczowej.

- 3. **Marcin Flieger, Michał Flieger**, *Wykorzystanie nowoczesnych struktur organizacyjnych w tworzeniu sieci współpracy przez JST w aspekcie zastosowania założeń organizacji wirtualnej*, w: *W trosce o bezpieczne jutro. Reminiscencje i zamierzenia*, red. M. Michalski, A. Bolewski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2017, s. 285-294. ISBN 978-83-65096-51-7

W tym krótkim rozdziale (7 stron) omawia się organizację wirtualną, która posiada cechy organizacji sieciowej. Brakuje w nim opisu metody badawczej, która pozwalałaby na zrozumienie wyniku (zestawienie tabelaryczne z urzędów) w kontekście faktycznego tworzenia organizacji wirtualnych przez gminy. Brakuje omówienie rezultatów na tle istniejącego stanu wiedzy.

- 4. **Marcin Flieger**, *Uwarunkowania harmonizacji kooperacji w ramach sieci międzyorganizacyjnej na poziomie gminnym*, „Management Forum”, tom 6, nr 2/2018, s. 815. ISSN 2392-0025

Artykuł nawiązuje do współpracy między gminami a organizacjami pozarządowymi z tego względu nawiązuje do publikacji nr 2. Zawarto w nim wyniki badań polegające na samoocenie (?) kompetencji organizacji do współpracy przez urzędy gmin, przedsiębiorstwa prywatne i organizacje pozarządowe. Brakuje interpretacji wyników.

- 5. **Marcin Flieger**, *Optimization of communes' services by network cooperation with private companies*, „European Journal of Service Management”, tom 26, nr 2/2018, s. 79-85. ISSN 2450-8535

Artykuł koncepcyjny o objętości 6 stron, wskazujący na cechy współpracy sieciowej. W monografii odpowiada to procesowi osiągania dojrzałości we współpracy sieciowej (s. 61-62). Wynikiem tekstu jest klasyfikacja cech współpracy sieciowej. Nie jest określone czy pochodzi z analizy literatury przedmiotu czy z badań empirycznych (przykłady różnych gmin są zawarte).

- 6. **Marcin Flieger**, *Conditions of Effective Inter-Organizational Collaboration: Local Public Organizations' Perspective*, w: *Trust Management in Public Organizations. New Concepts and Contemporary Trends*, red. B. Kożuch, A. Jabłoński, Nova Publishers Inc. Nowy Jork 2018, s. 261-282. eISBN 978-1-53613615-9, ISBN 978-1-53613-614-2

Rozdział teoretyczny. Przedstawiono w nim model interakcji warunkujących zarządzanie zaufaniem, ale uczyniono to na tle etapów dojrzałości współpracy sieciowej. Autor nawiązuje w nim do publikacji nr 4, opisując kompetencje dla efektywnej współpracy. Szkoda, że w głównej monografii Autor nie odniósł się do tych kompetencji w punkcie dotyczącym determinant przewagi kooperacyjnej, uzasadniając pominięcie tego w swoich dalszych rozważaniach.

- 7. **Marcin Flieger, Władysław Adam Janiak**, *Conditions and possibilities of network relations configuration – communes' perspective*, w: *Business and non-profit organizations facing increased competition and growing customers' demands*, red. A. Nalepka, A. Ujwary-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Foundation for the Dissemination of Knowledge and Science „Cognitione”, Institute of Economics of the Polish Academy of Sciences, Nowy Sącz - Nowy Targ - Warszawa 2018, s. 503-517. ISBN 978-83-951082-2-8, eISBN 978-83-951082-3-5, ISSN 2543-540X, eISSN 2543-5388

Rozdział koncepcyjny, oparty na analizie źródeł wtórnych. Jego wynikiem jest wskazanie elementów korzyści kooperacyjnej co nawiązuje do zawartości tabeli 3.2 z osiągnięcia głównego. Praca kończy się wskazówkami dla gmin odnośnie wdrożenia działań sprzyjających stosowaniu rozwiązań sieciowych.

- 8. **Marcin Flieger**, *Przesłanki i uwarunkowania budowania relacji sieciowych przez organizacje publiczne*, w: *Nauki o zarządzaniu w odmiennych kontekstach badawczych*, red. M. Tutko, M. Wronka-Pośpiech, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 13-23. ISBN 978-83-233-4464-3

Rozdział o charakterze teoretycznym, omawiający syntetycznie relacje sieciowe organizacji publicznych. Uwagę zwrócono na więzi silne i słabe. Ten aspekt nie był ujęty w badaniach empirycznych w rozprawie głównej.

- 9. **Marcin Flieger**, *Consistency in Network Collaboration*, w: *The Consistency Concept in Management. Operational Approach*, red. M. Flieger, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2019, s. 111-122. ISBN 978-83-232-3508-8

Rozdział teoretyczny. Wskazano w nim determinanty przewagi kooperacyjnej. Tabela 2 tego tekstu odpowiada zawartości tabeli 3.2 głównego osiągnięcia.

- 10. **Marcin Flieger**, *Renta sieciowa jako wyznacznik przewagi kooperacyjnej organizacji*, w: *Przedsiębiorstwo, gospodarka i społeczeństwo w kręgu zainteresowania ekonomistów*, red. R. Kamiński, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Poznań 2020, s. 187-198. ISBN 978-83958472-0-2

Rozdział teoretyczny. Główny wynik to podział rent sieciowych ze wskazaniem korzyści w zależności dla poziomów dojrzałości współpracy sieciowej. W rozprawie nawiązuje to do korzyści ujętych w tabeli 3.3.

- 11. **Marcin Flieger**, *Diagnosing the network relationships of a local government unit: A case study*, w: *New Challenges in Economic Policy, Business, and Management*, red. A. Ujwary-Gil, M. Gancarczyk, Institute of Economics, Polish Academy of Sciences, Warszawa 2020, s. 357-369. ISBN: 978-83-959006-0-0, eISBN: 978-83-959006-0-0

Rozdział o charakterze empirycznym. Zawiera opis badań nad dojrzałością współpracy sieciowej na przykładzie gminy Zgorzelec (co stanowi przypadek E w głównym dziele). Wyniki w tabeli 1.1 są identyczne z wynikami w tabeli 4.11. Dobrze omówione wyniki z przywołaniem cytatów. Tego elementu zabrakło w monografii.

Podsumowując tę część dorobku, stwierdzam, że w tych pozycjach dominują rozdziały w monografiach (9) o charakterze koncepcyjnym przygotowane samodzielnie. Ukazują one podejmowanie przez Habilitanta częściowych rozważań ujętych w ramach rozprawy habilitacyjnej. W mojej opinii można to interpretować jako wyraz konsekwencji w realizacji zarysu większego przedsięwzięcia badawczego i stopniowego doprecyzowania częściowych zagadnień. Szkoda, że Autor w monografii nie ukazał zmian względem tych wcześniejszych prac, ukazując modyfikację rozwiązań teoretyczno-metodologicznych, a zatem wchodząc w dyskurs ze swoimi początkowymi rozważaniami. Uwagę zwraca mały udział prac o charakterze empirycznym w przedstawionym dorobku.

Uwzględniając zawartość tych 11 publikacji to wkład w rozwój dyscypliny jest cząstkowy, co wynika z podejmowania rozważań teoretycznych nieweryfikowanych empirycznie przy braku wskazania powiązań między nimi. Autor dokonuje syntezy istniejącego stanu wiedzy, ale jest to podzielone między mniejsze fragmenty, z powtórzeniami niektórych fragmentów (zwłaszcza jest to widoczne w tekstach pisanych w języku polskim i angielskim, co obniża oryginalność poszczególnych prac. Całościowy ich wpływ na rozwój myślenia sieciowego w zarządzaniu publicznym jest zatem rozmyty, bez wyraźnie określonej wartości dodanej względem obecnego stanu wiedzy.

W pozostałych obszarach, dla których nie dołączono pełnych wersji tekstów, a jedynie omówiono je w autoreferacie, stwierdzam, że Habilitant nie wykazał, że podjęte projekty naukowe i wnioski z nich płynące stanowią znaczący wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Ocena aktywności naukowej Habilitanta

Habilitant wskazuje, że odbył dwa staże w zagranicznych instytucjach naukowych; obydwie w Hochschule Zittau/Gorlitz. Obydwie były w ramach programu Erasmus, który jest adresowany m.in. do kadry naukowej celem realizacji aktywności szkoleniowej i dydaktycznej o wymiarze czasowym maks. 5 dni, ale nie naukowej i raczej są kwalifikowane jak już to jako wyjazdy studialne. Zaświadczenia zostały wydane przez macierzystą uczelnię.

Dr Marcin Flieger uczestniczył także jako członek zespołu w czterech projektach badawczych realizowanych na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu pod kierownictwem prof. UAM dr hab. Ryszarda Kamińskiego.

Habilitant wskazuje, że brak udziału w 14 projektach naukowo-badawczych, przy czym są to głównie projekty finansowe w ramach badań własnych uczelni (8). Habilitant nie realizował projektu w ramach konkursów krajowych typu NCN i NCBiR, ani zagranicznych. Brakuje informacji o podejmowaniu takich prób. Projekt wskazywany przez niego jako współfinansowy ze środków unijnych nie ma charakteru badawczego³. Natomiast w przypadku projektu określanego mianem międzynarodowego pt. "Consistency concept in management: consistency perspectives, platforms and measures identification" to był on realizowany w polskiej uczelni finansowy ze środków Wydziału Prawa i Administracji UAM w Poznaniu i trwał 8 miesięcy w 2019 r.

Habilitant brał udział także w konferencjach (42 razy), w tym na 20 wygłaszając referat, wszystkie na forum krajowym.

Habilitant nawiązywał współpracę z otoczeniem gospodarczym, czego dowodem jest realizacja trzech ekspertyz dla urzędów gmin i podmiotu zewnętrznego.

W podsumowaniu oceny aktywności naukowej trudno uznać ją za istotną pod względem współpracy w więcej niż w jednej uczelni. Wyjazdy w ramach programu Erasmus mogą służyć nawiązywaniu współpracy naukowej, ale nie jest to ich bezpośrednim celem. W tym obszarze korzystniej prezentuje się współpraca podejmowana z pracownikami Wydziału Prawa

³ Por. opis projektu na stronie <https://umwd.dolnyslask.pl/edukacja/aktualnosci/arttykul/projekt-wyzsza-szkola-oficerska-wojsk-ladowych-bezpieczne-panstwo/>

i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Nie mniej jednak takie działania Habilitant podejmował, co oceniam pozytywnie.

Rekomendacja

Biorąc pod uwagę wątpliwości sformułowane względem głównego osiągnięcia naukowego (monografia pt. „Relacje sieciowe urzędu gminy. Budowanie przewagi kooperacyjnej”) w szczególności dotyczące jakości postępowania badawczego i konkluzji wynikających ze zgromadzonych badań, niską ocenę pozostałych osiągnięć naukowych Habilitanta, mających charakter uzupełniający zagadnienia zawarte w monografii, a przez to słabo wzbogacające całość rozważań lokowanych w jednym obszarze zarządzania, prowadzi do wniosku o braku znacznego wkładu w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości, oraz częściowo pozytywną ocenę aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej, formułuję wniosek, iż **dr Marcin Flieger nie spełnia w wystarczającym stopniu określonych ustawowo wymagań stawianych w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości określonych w art. 219 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668 ze zm.).**



Kraków, 26 lipca 2021 r.