

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Anny Matwiejczyk
pt.

„Zarządzanie marką miejskich obszarów funkcjonalnych”

przygotowanej pod kierunkiem dr hab. Ewy Glińskiej, prof. PB oraz promotora pomocniczego dr Ewy
Rollnik-Sadowskiej
na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej

1. Podstawa formalna recenzji

Recenzja została sporządzona na potrzeby postępowania w sprawie nadania stopnia doktora, wszczętego na **Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej**, w dziedzinie **nauk społecznych**, w dyscyplinie **nauki o zarządzaniu i jakości**, na podstawie uchwały właściwego organu uczelni.

Rozprawa doktorska pt. **„Zarządzanie marką miejskich obszarów funkcjonalnych”** została przygotowana w języku polskim przez **mgr Annę Matwiejczyk** pod opieką naukową **dr hab. Ewy Glińskiej, prof. Politechniki Białostockiej**, przy udziale promotora pomocniczego **dr Ewy Rollnik-Sadowskiej**. Recenzja została opracowana w oparciu o całość przedłożonej rozprawy doktorskiej, w tym jej strukturę, przyjęte założenia teoretyczne, zastosowaną metodykę badań, uzyskane wyniki empiryczne oraz sformułowane przez doktorantkę wnioski.

Zgodnie z ustawowymi wymogami stawianymi rozprawom doktorskim, powinny one zawierać **oryginalne rozwiązanie problemu naukowego** oraz wykazywać **ogólną wiedzę teoretyczną kandydata** w określonej dyscyplinie naukowej. Rozprawa doktorska powinna rozwiązywać **zdefiniowany i dotychczas nierozwiązany problem badawczy**, a problem ten należy wyjaśnić przy użyciu **odpowiednio dobranych metod i narzędzi naukowych**, umożliwiających jego analizę oraz wskazanie potencjalnych sposobów rozwiązania. Praca doktorska powinna również obejmować **analizę aktualnego stanu wiedzy w danej dziedzinie** oraz przedstawiać **autorską propozycję rozwiązania problemu badawczego** sformułowanego przez doktorantkę.

Mając powyższe na uwadze, przyjmując rolę recenzenta rozprawy doktorskiej, przyjąłem następujące kryteria oceny pracy:

- przejrzystość i spójność struktury rozprawy doktorskiej,
- wybór i znaczenie podjętego problemu badawczego,
- poprawność sformułowania celów pracy oraz tezy badawczej,
- adekwatność i rzetelność zastosowanej metodologii badawczej,
- poziom warsztatu naukowego, w tym sposób operacjonalizacji pojęć, analizy materiału empirycznego oraz formułowania wniosków,
- zgodność rozważań z aktualnym stanem wiedzy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,

- poziom samodzielności badawczej oraz innowacyjności zaproponowanych rozwiązań.

Szczegółowe wyjaśnienia, uwagi i komentarze odnoszące się do powyższych kryteriów zostaną przedstawione w kolejnych punktach niniejszej recenzji.

2. Charakterystyka rozprawy i jej struktury

Rozprawa doktorska mgr Anny Matwiejczyk liczy ponad 300 stron i ma charakter obszernego, wielowątkowego opracowania teoretyczno-empirycznego, osadzonego w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości, z wyraźnymi odniesieniami do marketingu terytorialnego oraz studiów nad rozwojem miejskim i regionalnym. Skala pracy, liczba wykorzystanych źródeł oraz rozbudowana część empiryczna wskazują, że Autorka podjęła próbę kompleksowego ujęcia badanego problemu, a nie jedynie jego fragmentarycznej analizy.

Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów merytorycznych, poprzedzonych wstępem i zakończonych podsumowaniem, a także z obszernej bibliografii oraz części załącznikowej. Układ pracy odpowiada klasycznemu schematowi rozpraw doktorskich w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości i pozwala na stopniowe przechodzenie od zagadnień teoretycznych, przez empirię, do autorskich propozycji modelowych.

Pierwszy rozdział ma charakter fundamentalny i porządkujący. Autorka podejmuje w nim próbę systematyzacji pojęcia marki, brandingu oraz zarządzania marką, ze szczególnym uwzględnieniem marek miejsc. Przegląd literatury jest bardzo szeroki i obejmuje zarówno klasyczne koncepcje marketingowe, jak i nowsze podejścia relacyjne oraz partycypacyjne. Rozdział ten cechuje się dużą starannością warsztatową. Autorka konsekwentnie odwołuje się do uznanych autorów i koncepcji, wykazując dobrą orientację w międzynarodowej literaturze przedmiotu. Jednocześnie należy zauważyć, że rozdział ten jest bardzo rozbudowany i momentami silnie deskryptywny. Dominują w nim opisy modeli i podejść, natomiast elementy krytycznej refleksji pojawiają się rzadziej. Nie stanowi to jednak błędu metodologicznego – raczej świadczy o przyjęciu ostrożnej strategii badawczej, polegającej na dokładnym zmapowaniu stanu wiedzy przed przejściem do własnych analiz.

Rozdział drugi poświęcony jest miejskim obszarom funkcjonalnym, ich genezie, definicjom oraz miejscu w polityce rozwoju terytorialnego. Autorka trafnie wskazuje, że MOF-y nie są klasycznymi jednostkami administracyjnymi, lecz układami funkcjonalnymi opartymi na powiązaniach przestrzennych, społecznych i gospodarczych. To rozróżnienie jest kluczowe dla dalszych rozważań i stanowi ważny punkt wyjścia dla analizy zarządzania marką w tego typu strukturach. Szczególnie istotna jest część rozdziału, w której autorka zestawia klasyczne modele zarządzania marką miejsca z realiami funkcjonowania MOF-ów. Pokazuje ona, że wiele założeń typowych dla brandingów miast – takich jak istnienie jednego właściciela marki, spójnej tożsamości czy jednolitego centrum decyzyjnego – nie przystaje do złożonej struktury obszarów funkcjonalnych. Ten fragment rozdziału należy uznać za pierwszy wyraźny moment autorskiej refleksji, w którym praca zaczyna wykraczać poza opis literatury.

Jednocześnie można zauważyć, że krytyczny potencjał tej części mógłby zostać jeszcze wzmocniony poprzez bardziej jednoznaczne problematyzowanie konsekwencji braku „własności” marki w MOF-ach. Autorka sygnalizuje ten problem, ale nie zawsze w pełni go konceptualizuje, co pozostawia pewne pole do dalszych analiz.

Rozdział trzeci wprowadza empiryczną część rozprawy. Autorka prezentuje w nim wyniki badań jakościowych, obejmujących analizę dokumentów strategicznych ZIT oraz indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami biur ZIT. Układ rozdziału jest logiczny, a zastosowane metody są

adekwatne do eksploracyjnego charakteru badań. Analiza dokumentów strategicznych pozwala wykazać, że marka MOF-u rzadko występuje jako realna kategoria zarządcza, a częściej jako element narracji promocyjnej. Z kolei wywiady pogłębione dostarczają cennego materiału na temat barier instytucjonalnych, organizacyjnych i mentalnych związanych z zarządzaniem marką w układach funkcjonalnych.

Rozdział ten stanowi solidną podstawę empiryczną dla dalszych rozważań, choć miejscami można odnieść wrażenie, że materiał jakościowy mógłby zostać poddany bardziej pogłębionej interpretacji analitycznej.

Czwarty rozdział zawiera kluczowy element rozprawy, jakim jest autorski koncepcyjny model zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego. Model ten został opracowany na podstawie syntezy literatury oraz wyników badań empirycznych i uwzględnia specyfikę MOF-ów, w szczególności wielość interesariuszy oraz brak jednego centrum decyzyjnego. Na uwagę zasługuje wprowadzenie pojęcia partnerstwa marki oraz zaproponowanie grupy zarządzającej marką MOF-u jako rozwiązania problemu braku jednego właściciela marki. Rozdział ten wyraźnie pokazuje samodzielność badawczą autorki oraz jej zdolność do integrowania różnych wątków teoretycznych i empirycznych.

Rozdział piąty poświęcony jest ocenie zaproponowanego modelu z wykorzystaniem metody delfickiej. Autorka w sposób przejrzysty opisuje procedurę badawczą, kryteria konsensusu oraz zastosowane wskaźniki. Uzyskane wyniki pozwalają na selekcję kluczowych elementów modelu oraz jego doprecyzowanie. Zastosowanie metody delfickiej należy ocenić jako trafne, choć przyjęte rozwiązania metodologiczne – w szczególności sposób liczenia konsensusu – wymagają komentarza recenzenckiego, co zostanie omówione w dalszej części recenzji.

Ocena struktury i wartości dodanej rozprawy

Struktura rozprawy doktorskiej **Anny Matwiejczyk** jest klarowna, logiczna i konsekwentna, a jej poszczególne elementy układają się w spójną i przemyślaną całość. Rozdziały zostały zaprojektowane w sposób funkcjonalny i tematycznie uporządkowany – każdy z nich wprowadza odrębny poziom analizy, jednocześnie tworząc solidną podstawę dla kolejnych części opracowania. Układ pracy, prowadzący od szerokich założeń teoretycznych i conceptualnych, przez charakterystykę miejskich obszarów funkcjonalnych oraz diagnozę empiryczną, aż po autorski model zarządzania marką i jego ocenę ekspercką, świadczy o dojrzałości naukowej doktorantki oraz o jej zdolności do prowadzenia złożonego projektu badawczego.

Na szczególne podkreślenie zasługuje zachowanie równowagi pomiędzy rozbudowaną warstwą analityczną a niezbędnym tłem koncepcyjnym i kontekstowym. Autorka nie ogranicza się do prostego przeglądu literatury ani do prezentacji wyników badań empirycznych, lecz konsekwentnie dąży do ich integracji, co znajduje swój wyraz w logicznej konstrukcji rozprawy oraz w sposobie przechodzenia od części teoretycznej do empirycznej i modelowej.

Rozprawa wnosi do dorobku naukowego kilka wyraźnych **wartości dodanych**, które należy jednoznacznie podkreślić.

Po pierwsze, autorka podejmuje próbę **systemowego ujęcia zarządzania marką miejskich obszarów funkcjonalnych**, które dotychczas w literaturze przedmiotu były analizowane głównie pośrednio – jako tło dla marek miast, regionów lub obszarów metropolitalnych. Zaproponowane ujęcie wypełnia istotną lukę badawczą, pokazując, że MOF nie jest jedynie sumą marek gmin wchodzących w jego skład, lecz

odrębnym i problematycznym obiektem zarządzania, wymagającym specyficznych rozwiązań organizacyjnych i koncepcyjnych.

Po drugie, na uwagę zasługuje **konsekwentne połączenie analizy teoretycznej z badaniami jakościowymi**, obejmującymi zarówno analizę dokumentów strategicznych ZIT, jak i indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami biur ZIT. Autorka nie traktuje badań empirycznych wyłącznie jako ilustracji rozważań teoretycznych, lecz wykorzystuje je jako realne źródło wiedzy o barierach, ograniczeniach i mechanizmach zarządzania marką w układach funkcjonalnych.

Po trzecie, istotnym wkładem pracy jest **autorska propozycja koncepcyjnego modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego**, który integruje elementy klasycznych modeli brandingu miejsca z komponentami wynikającymi ze specyfiki MOF-ów. Szczególnie wartościowe jest wprowadzenie kategorii partnerstwa marki oraz grupy zarządzającej marką MOF-u jako odpowiedzi na fundamentalny problem braku jednego właściciela marki w strukturach funkcjonalnych. Rozwiązanie to ma charakter nie tylko koncepcyjny, lecz także potencjalnie aplikacyjny.

Po czwarte, zastosowanie **metody delfickiej** do oceny zaproponowanego modelu stanowi dodatkowy walor pracy. Pozwala ono na weryfikację autorskich rozwiązań z perspektywy ekspertów i wzmacnia wiarygodność zaproponowanej koncepcji. Włączenie tego etapu badawczego świadczy o świadomości metodologicznej autorki oraz o jej dążeniu do krytycznego sprawdzenia własnych propozycji.

Wskazać należy również **pewne ograniczenia rozprawy**, które – choć nie obniżają jej wartości naukowej – mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych badań:

- część teoretyczna pracy jest miejscami nadmiernie rozbudowana i ma charakter deskryptywny, co osłabia dynamikę wywodu i opóźnia przejście do autorskiej problematyzacji zagadnienia;
- interpretacja materiału jakościowego, zwłaszcza w części opartej na wywiadach pogłębionych, mogłaby zostać miejscami pogłębiona poprzez silniejsze powiązanie cytowanych wypowiedzi z kategoriami analitycznymi;
- zaproponowany model, mimo swojej kompleksowości, wymagałby w przyszłości dalszej operacjonalizacji, zwłaszcza w zakresie warunków funkcjonowania grupy zarządzającej marką MOF-u oraz mechanizmów podejmowania decyzji w ramach partnerstwa.

Pomimo powyższych uwag należy jednoznacznie podkreślić, że mają one **charakter uzupełniający, a nie fundamentalny**, i w żadnym stopniu nie podważają ani jakości naukowej rozprawy, ani zasadności uzyskanych wyników.

Strukturę rozprawy oraz sposób jej realizacji oceniam **jednoznacznie pozytywnie**. Praca świadczy o wysokich kompetencjach badawczych doktorantki, jej umiejętności prowadzenia samodzielnych i złożonych analiz oraz zdolności do integrowania różnych podejść teoretycznych i empirycznych w spójnym i nowatorskim ujęciu naukowym.

3. Wybór problemu badawczego i jego znaczenie

Podjęty w rozprawie problem badawczy dotyczy **zarządzania marką miejskich obszarów funkcjonalnych**, a więc zagadnienia, które wciąż pozostaje słabo rozpoznane zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce zarządzania rozwojem terytorialnym. Autorka trafnie zauważa, że dotychczasowe badania nad brandingiem terytorialnym koncentrują się przede wszystkim na markach

miast, regionów lub destynacji turystycznych, natomiast miejskie obszary funkcjonalne pojawiają się w nich co najwyżej jako kontekst przestrzenny, a nie jako samodzielny obiekt analizy.

W tym sensie rozprawa wpisuje się w **aktualne i dynamicznie rozwijające się nurty badawcze** związane z zarządzaniem rozwojem terytorialnym, marketingiem miejsc oraz governance w układach wielopodmiotowych. Jednocześnie praca wyraźnie wykracza poza proste przeniesienie istniejących koncepcji na nowy obiekt badawczy. Autorka konsekwentnie pokazuje, że miejskie obszary funkcjonalne charakteryzują się specyfiką organizacyjną i instytucjonalną, która sprawia, iż klasyczne modele zarządzania marką miejsca nie mogą być wprost do nich aplikowane.

Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że problem badawczy został osadzony **nie tylko w wymiarze teoretycznym, lecz także w realiach polskiej polityki rozwoju**, w szczególności w kontekście instrumentu Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych. Autorka trafnie identyfikuje napięcie pomiędzy formalnymi założeniami współpracy funkcjonalnej a praktyką zarządzania, w której marka MOF-u często nie stanowi realnego narzędzia koordynacji działań, lecz pozostaje kategorią wtórną lub czysto promocyjną.

Sformułowany problem badawczy ma zatem **wielowymiarowe znaczenie poznawcze**. Po pierwsze, dotyczy on relacji pomiędzy strukturą instytucjonalną a procesami zarządczymi w układach wielopodmiotowych. Po drugie, odnosi się do roli marki jako narzędzia integrującego działania rozwojowe, a nie jedynie elementu komunikacji marketingowej. Po trzecie, podejmuje zagadnienie legitymizacji i „własności” marki w strukturach, które z definicji pozbawione są jednego centrum decyzyjnego.

Istotnym atutem pracy jest również **jasne sformułowanie tezy badawczej**, zgodnie z którą specyfika miejskich obszarów funkcjonalnych redefiniuje klasyczne podejście do zarządzania marką miejsca. Teza ta jest logicznie powiązana z problemem badawczym, osadzona w przeglądzie literatury oraz – co szczególnie ważne – możliwa do empirycznej weryfikacji. Autorka nie poprzestaje na deklaratywnym jej sformułowaniu, lecz konsekwentnie buduje dalszą część rozprawy wokół próby jej uzasadnienia.

Cele pracy – zarówno główny, jak i cele szczegółowe – zostały sformułowane poprawnie i tworzą spójną strukturę logiczną. Główny cel, jakim jest opracowanie modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego, został rozpisany na zestaw zadań badawczych obejmujących analizę literatury, diagnozę praktyki zarządczej oraz syntezę wyników empirycznych w postaci propozycji modelowej. Taki sposób konstrukcji celów świadczy o **świadomym i przemyślanym projektowaniu procesu badawczego**.

Z punktu widzenia recenzenckiego warto jednak zaznaczyć, że zarówno problem badawczy, jak i teza pracy mają charakter **raczej eksploracyjny niż polemiczny**. Autorka skupia się na identyfikacji i opisie mechanizmów oraz barier zarządzania marką MOF-u, w mniejszym stopniu podejmując próbę konfrontacji konkurencyjnych podejść teoretycznych czy formułowania bardziej kontrowersyjnych hipotez. Nie stanowi to jednak mankamentu rozprawy doktorskiej – raczej odzwierciedla adekwatny do etapu kariery naukowej wybór strategii badawczej, nastawionej na porządkowanie i konceptualizację nowego obszaru badawczego.

Znaczenie podjętego problemu badawczego należy ocenić również w wymiarze **aplikacyjnym**. Zaproponowane w pracy ujęcie może stanowić punkt odniesienia dla praktyków zajmujących się zarządzaniem rozwojem terytorialnym, w szczególności w kontekście współpracy międzygminnej i funkcjonowania struktur ZIT. W tym sensie rozprawa ma potencjał oddziaływania nie tylko w sferze akademickiej, lecz także w praktyce zarządczej.

Reasumując, wybór problemu badawczego należy uznać za **trafny, aktualny i uzasadniony naukowo**. Autorka podejmuje zagadnienie istotne zarówno z perspektywy teorii zarządzania, jak i praktyki polityki rozwoju terytorialnego, a sposób jego sformułowania i osadzenia w literaturze oraz realiach instytucjonalnych świadczy o dojrzałości badawczej i właściwym rozumieniu standardów rozprawy doktorskiej.

Ocena częściowa wyboru i znaczenia problematyki badawczej jest zdecydowanie pozytywna.

4. Cele pracy, zakres badań i metodologia

Cele rozprawy doktorskiej zostały sformułowane w sposób **jasny, logiczny i spójny z podjętym problemem badawczym**. Autorka wyraźnie wskazuje cel główny, którym jest **opracowanie modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego**, uwzględniającego jego specyfikę organizacyjną, instytucjonalną i funkcjonalną. Cel ten jest adekwatny zarówno do skali rozprawy doktorskiej, jak i do aktualnego stanu badań nad brandingiem terytorialnym.

Na uwagę zasługuje sposób dekompozycji celu głównego na **cele i zadania szczegółowe**, które obejmują: analizę i krytykę literatury przedmiotu, identyfikację istniejących modeli zarządzania marką miejsca, rozpoznanie praktyk zarządczych w miejskich obszarach funkcjonalnych, diagnozę barier i czynników wspierających zarządzanie marką MOF-u oraz syntezę wyników w postaci autorskiej propozycji modelowej. Taki układ celów świadczy o **przemyślanym i konsekwentnym zaprojektowaniu procesu badawczego**, a także o świadomości metodologicznej autorki.

Zakres badań został określony w sposób poprawny i realistyczny. Autorka koncentruje się na **miejskich obszarach funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich w Polsce**, analizując je przez pryzmat dokumentów strategicznych ZIT oraz doświadczeń praktyków zaangażowanych w ich funkcjonowanie. Przyjęcie takiego zakresu badawczego jest uzasadnione zarówno dostępnością danych, jak i znaczeniem tych obszarów w krajowej polityce rozwoju terytorialnego. Jednocześnie autorka ma świadomość ograniczeń wynikających z przyjętego zakresu i nie formułuje nadmiernie daleko idących uogólnień.

Metodologia pracy została dobrana **adekwatnie do eksploracyjnego charakteru badań**. Autorka konsekwentnie stosuje metody jakościowe, które pozwalają na pogłębioną analizę procesów, relacji i mechanizmów zarządczych, a nie jedynie na pomiar zjawisk. W szczególności wykorzystano:

- analizę i krytykę piśmiennictwa,
- analizę bibliometryczną,
- analizę dokumentów strategicznych,
- indywidualne wywiady pogłębione (IDI),
- analizę tematyczną,
- elastyczne dopasowywanie wzorców (Flexible Pattern Matching Method),
- metodę delficką jako narzędzie oceny autorskiego modelu.

Dobór metod należy uznać za **przemyślany i spójny z celami pracy**. Autorka nie traktuje metod jako zbioru niezależnych technik, lecz buduje z nich logiczną sekwencję badawczą, prowadzącą od rozpoznania stanu wiedzy, przez diagnozę empiryczną, aż po syntezę i walidację zaproponowanych rozwiązań.

Na szczególne podkreślenie zasługuje **triangulacja źródeł danych**, polegająca na łączeniu analizy dokumentów strategicznych z wywiadami pogłębionymi oraz oceną ekspercką. Takie podejście wzmacnia wiarygodność wniosków i ogranicza ryzyko jednostronnej interpretacji zjawisk.

Z perspektywy recenzenckiej należy jednak zwrócić uwagę na kilka kwestii wymagających komentarza. Po pierwsze, autorka deklaruje stosowanie wyłącznie metod jakościowych, podczas gdy metoda delficka – w zastosowanej formie – posiada wyraźny komponent ilościowy (skale ocen, wskaźniki syntetyczne). Nie jest to błąd metodologiczny, lecz raczej kwestia precyzji terminologicznej, którą warto byłoby doprecyzować.

Po drugie, choć opis procedur badawczych jest poprawny i czytelny, niektóre elementy – w szczególności zasady przechodzenia od danych jakościowych do konstrukcji modelu – mogłyby zostać bardziej szczegółowo wyjaśnione. Dotyczy to zwłaszcza reguł selekcji i hierarchizacji komponentów modelu na etapie syntezy wyników.

Po trzecie, przyjęty zakres badań, skoncentrowany na MOF-ach ośrodków wojewódzkich, ogranicza możliwość bezpośredniego przenoszenia wniosków na inne typy obszarów funkcjonalnych. Autorka jest jednak świadoma tego ograniczenia i traktuje zaproponowany model jako koncepcję otwartą, wymagającą dalszej weryfikacji i dostosowania.

Autorka formułuje w rozprawie zarówno **pytania badawcze**, jak i **tezę badawczą**, które pełnią w pracy funkcję porządkującą i eksploracyjną. Pytania badawcze zostały sformułowane w sposób jasny i bezpośrednio odnoszą się do kluczowego problemu rozprawy, jakim jest zarządzanie marką miejskich obszarów funkcjonalnych. Ich konstrukcja odzwierciedla logikę całego procesu badawczego – od identyfikacji istniejących modeli i praktyk zarządzania marką miejsca, przez diagnozę barier i czynników wspierających, aż po próbę syntezy w postaci autorskiego modelu.

Pytania badawcze pełnią w pracy przede wszystkim funkcję **eksploracyjną i diagnostyczną**. Nie mają one charakteru polemicznego ani konfrontacyjnego, lecz służą rozpoznaniu nowego i słabo ugruntowanego obszaru badawczego. Z perspektywy metodologicznej takie podejście należy uznać za w pełni uzasadnione – w sytuacji, gdy przedmiot badań nie posiada jeszcze stabilnych i jednoznacznie ukształtowanych ram teoretycznych, pytania badawcze stanowią właściwe narzędzie porządkowania, konceptualizacji oraz systematyzacji analizowanych zjawisk.

Sformułowana w rozprawie **teza badawcza** ma charakter ogólny i odnosi się do założenia, że specyfika miejskich obszarów funkcjonalnych wymusza odmienne podejście do zarządzania marką niż w przypadku miast czy regionów. Teza ta jest logicznie spójna z problemem badawczym oraz z przeprowadzonym przeglądem literatury i pełni funkcję **ramy interpretacyjnej** dla dalszych analiz teoretycznych i empirycznych.

Z perspektywy recenzenckiej należy zauważyć, że zarówno pytania badawcze, jak i sformułowana teza mają charakter **deskryptywno-eksploracyjny**, a nie weryfikacyjny. Autorka nie podejmuje próby formułowania hipotez w rozumieniu ścisłym, tj. założeń umożliwiających ich jednoznaczną falsyfikację empiryczną. W konsekwencji teza pełni w pracy rolę **tezy przewodniej**, uzasadnianej w toku kolejnych rozdziałów poprzez analizę literatury, badania jakościowe oraz syntezę w postaci autorskiego modelu, a nie klasycznej hipotezy podlegającej testowaniu empirycznemu.

Nie należy jednak traktować tego jako istotnego mankamentu rozprawy. W kontekście eksploracyjnego i koncepcyjno-modelowego charakteru badań, zastosowanych metod jakościowych oraz celu pracy – jakim jest opracowanie modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego – przyjęta konstrukcja pytań badawczych i tezy jest **adekwatna oraz metodologicznie poprawna**. Autorka

konsekwentnie odnosi się do sformułowanych pytań badawczych w kolejnych częściach rozprawy, a zaproponowany model stanowi logiczną i spójną odpowiedź na postawione problemy badawcze.

Z perspektywy dalszych badań można jedynie postulować, aby w przyszłych pracach autorka rozważyła formułowanie **bardziej szczegółowych i weryfikowalnych hipotez**, zwłaszcza w odniesieniu do relacji pomiędzy poszczególnymi komponentami modelu, rolą interesariuszy czy mechanizmami przywództwa w zarządzaniu marką miejskich obszarów funkcjonalnych. Tego rodzaju hipotezy mogłyby stanowić naturalne rozwinięcie zaprezentowanej koncepcji w badaniach ilościowych lub porównawczych.

Reasumując, **pytania badawcze oraz teza** zostały sformułowane poprawnie, są spójne z celem pracy i zastosowaną metodologią oraz spełniają swoją funkcję w ramach eksploracyjnego projektu badawczego. Ich charakter nie osłabia wartości rozprawy doktorskiej, lecz wskazuje na potencjalne kierunki dalszego rozwoju badań.

5. Warsztat naukowy, jakość badań empirycznych oraz uwagi krytyczne

Rozprawa doktorska mgr Anny Matwiejczyk została przygotowana z zachowaniem **poprawności formalnej i metodologicznej**, a poziom warsztatu naukowego należy ocenić jako **dobry i odpowiadający wymaganiom stawianym pracom doktorskim** w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Autorka wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia badań, krytycznej analizy literatury oraz integrowania wyników empirycznych z rozważaniami teoretycznymi.

5.1. Warsztat teoretyczny i operacjonalizacja pojęć

Autorka posługuje się aparatem pojęciowym właściwym dla nauk o zarządzaniu, w szczególności w obszarze marketingu terytorialnego i brandingu miejsc. Definicje kluczowych pojęć – takich jak marka, branding, marka miejsca czy miejski obszar funkcjonalny – zostały przedstawione poprawnie i z odwołaniem do uznanej literatury przedmiotu.

Jednocześnie należy zauważyć, że **operacjonalizacja niektórych pojęć** (zwłaszcza w odniesieniu do marki MOF-u) ma charakter stopniowy i rozwija się w toku pracy, a nie jest w pełni domknięta na etapie części teoretycznej. Nie stanowi to błędu metodologicznego, lecz konsekwencję eksploracyjnego charakteru badań. Z perspektywy recenzyjnej warto jednak zaznaczyć, że wcześniejsze, bardziej jednoznaczne doprecyzowanie niektórych kategorii mogłoby wzmocnić klarowność wywodu.

5.2. Jakość badań empirycznych

Zastosowane badania jakościowe zostały zaprojektowane i przeprowadzone w sposób **metodologicznie poprawny**. Dobór źródeł danych – dokumentów strategicznych ZIT oraz respondentów do wywiadów pogłębionych – jest logiczny i spójny z celami pracy. Autorka wykazuje świadomość ograniczeń wynikających z przyjętych metod i nie formułuje nadmiernie daleko idących uogólnień.

Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że **materiał empiryczny nie pełni w pracy jedynie funkcji ilustracyjnej**, lecz stanowi realną podstawę do identyfikacji barier, mechanizmów oraz czynników wspierających zarządzanie marką MOF-u. Wnioski formułowane na podstawie badań jakościowych są logiczne i spójne z przyjętymi założeniami.

Jednocześnie należy wskazać, że **interpretacja części materiału empirycznego mogłaby zostać pogłębiona**. W niektórych fragmentach autorka ogranicza się do prezentacji wypowiedzi respondentów, bez ich pełnego osadzenia w ramach analitycznych. Jest to jednak raczej kwestia stylu analizy niż niedostatku danych i nie podważa wiarygodności uzyskanych wyników.

5.3. Metoda delficka – ocena krytyczna

Zastosowanie metody delfickiej do oceny autorskiego modelu zarządzania marką MOF-u należy uznać za **trafne i uzasadnione**. Autorka poprawnie opisuje procedurę badawczą, kryteria doboru ekspertów oraz sposób agregacji wyników. Wprowadzenie wskaźników syntetycznych oraz analiza konsensusu zwiększają przejrzystość prezentowanych rezultatów.

Z perspektywy recenzenckiej należy jednak zwrócić uwagę na **przyjęty sposób liczenia konsensusu**, polegający na wykluczeniu odpowiedzi neutralnych („3”) z mianownika. Rozwiązanie to jest dopuszczalne i spotykane w praktyce badawczej, jednak sprzyja osiąganiu wyższych poziomów zgodności. Warto było wyraźniej podkreślić konsekwencje tej decyzji metodologicznej dla interpretacji wyników.

Należy również zauważyć, że wysoki poziom konsensusu osiągnięty już w pierwszej rundzie badania może świadczyć zarówno o trafnym doborze tez i ekspertów, jak i o stosunkowo „bezpiecznym” charakterze ocenianych stwierdzeń. Nie podważa to jednak zasadności zastosowanej procedury ani wartości uzyskanych wyników.

5.4. Styl, język i strona formalna

Rozprawa została napisana **poprawnym językiem naukowym**, z zachowaniem zasad logiki wywodu i czytelności argumentacji. Styl pracy jest konsekwentny i adekwatny do charakteru rozprawy doktorskiej. Bibliografia jest obszerna i aktualna, obejmuje zarówno pozycje klasyczne, jak i współczesne.

Nie stwierdzono uchybień formalnych, które mogłyby podważać wartość pracy. Ewentualne drobne niedoskonałości redakcyjne nie mają wpływu na ocenę merytoryczną rozprawy.

Uwagi konstruktywne i krytyczne

Poniższe uwagi mają charakter **konstruktywny, uzupełniający i rozwojowy**. Nie podważają one wartości naukowej rozprawy, lecz wskazują obszary, które mogłyby zostać pogłębione lub doprecyzowane w dalszych badaniach lub przyszłych publikacjach autorki.

- Część teoretyczna rozprawy jest bardzo obszerna i miejscami ma charakter wyraźnie deskryptywny. Silniejsze akcentowanie elementów krytycznej syntezy już na tym etapie mogłoby lepiej przygotować grunt pod część empiryczną.
- Autorka prezentuje wiele modeli, jednak ich hierarchizacja i wzajemne relacje mogłyby zostać wyraźniej zaakcentowane, np. poprzez jednoznaczne wskazanie modeli kluczowych i pomocniczych.
- Przejście od rozważań teoretycznych do badań empirycznych jest poprawne, lecz stosunkowo długie. Wyraźniejsze „mosty interpretacyjne” mogłyby zwiększyć płynność narracji.
- Kluczowe pojęcie marki MOF-u jest operacjonalizowane stopniowo. Wcześniejsze, bardziej syntetyczne ujęcie definicyjne mogłoby zwiększyć przejrzystość wywodu.
- Przegląd literatury jest szeroki, lecz w ograniczonym stopniu polemiczny. Silniejsze odniesienie się do sprzecznych lub konkurencyjnych ujęć mogłoby wzbogacić warstwę teoretyczną.

- Skoncentrowanie badań na MOF-ach ośrodków wojewódzkich jest uzasadnione, jednak zawęża pole obserwacji. Rozszerzenie analizy o inne typy MOF-ów mogłoby zwiększyć uniwersalność wniosków.
- Analiza dokumentów ZIT jest poprawna, lecz mogłaby zostać uzupełniona o bardziej pogłębioną refleksję nad ich rzeczywistą funkcją zarządczą, a nie jedynie deklaratywną.
- Wywiady dostarczają cennego materiału, jednak w niektórych fragmentach autorka mogłaby silniej kontrastować wypowiedzi respondentów, zamiast prezentować je w sposób bardziej jednolity.
- Związek pomiędzy wynikami badań jakościowych a poszczególnymi elementami modelu jest logiczny, lecz miejscami wymaga bardziej jednoznacznego pokazania drogi interpretacyjnej.
- Zaproponowany model jest kompleksowy, co stanowi jego zaletę, ale jednocześnie może utrudniać jego praktyczne zastosowanie bez dalszej redukcji elementów.
- Koncepcja grupy zarządzającej marką jest trafna, jednak wymagałaby dalszego doprecyzowania w zakresie kompetencji, odpowiedzialności i relacji z istniejącymi strukturami instytucjonalnymi.
- Przywództwo pojawia się jako istotny komponent modelu, lecz mogłoby zostać silniej powiązane z literaturą dotyczącą governance i zarządzania sieciowego.
- Metoda delficka została użyta poprawnie, jednak warto byłoby szerzej omówić ograniczenia wynikające z przyjętego sposobu liczenia konsensusu.
- Wysoki poziom konsensusu może świadczyć o trafności tez, ale może też wynikać z relatywnie jednorodnego profilu ekspertów – kwestia ta mogłaby zostać wyraźniej skomentowana.
- Interpretacja wyników jest poprawna, lecz w niektórych miejscach mogłaby być bardziej krytyczna, zwłaszcza w odniesieniu do elementów o średnim poziomie zgodności.
- Rekomendacje praktyczne są trafne, lecz mają charakter ogólny. Ich dalsza konkretyzacja mogłaby zwiększyć użyteczność aplikacyjną pracy.
- Autorka świadomie stosuje metody jakościowe, jednak zaproponowany model mógłby w przyszłości stanowić punkt wyjścia do badań ilościowych weryfikujących jego elementy.
- Wskazane w zakończeniu kierunki dalszych badań są trafne, lecz mogłyby zostać wyraźniej powiązane z poszczególnymi ograniczeniami zidentyfikowanymi w toku pracy.

Wszystkie powyższe uwagi mają charakter **uzupełniający** i nie podważają pozytywnej oceny rozprawy. Przeciwnie – wskazują one potencjał dalszego rozwoju zaproponowanej koncepcji oraz kierunki przyszłych badań.

6. Wnioski końcowe i rekomendacja formalna

Przedłożona rozprawa doktorska mgr **Anny Matwiejczyk** pt. „**Zarządzanie marką miejskich obszarów funkcjonalnych**” stanowi obszerne, spójne i merytorycznie wartościowe opracowanie teoretyczno-empiryczne, podejmujące istotny i aktualny problem badawczy z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Autorka podejmuje temat trudny, wielowymiarowy i słabo ugruntowany w literaturze przedmiotu, co

samo w sobie wiąże się z podwyższonym ryzykiem badawczym. Ryzyko to zostało jednak podjęte w sposób świadomy i metodycznie uzasadniony.

Rozprawa spełnia zasadnicze kryteria stawiane pracom doktorskim. Autorka wykazuje **dobrą znajomość literatury przedmiotu**, zarówno klasycznej, jak i współczesnej, potrafi ją porządkować oraz wykorzystywać jako punkt odniesienia dla własnych analiz. Przegląd literatury, mimo że miejscami nadmiernie deskryptywny, tworzy solidne podstawy teoretyczne dla dalszych rozważań i jasno pokazuje lukę badawczą, którą autorka podejmuje.

Zastosowana metodologia badań jest **adekwatna do charakteru i celów pracy**. Dobór metod jakościowych, ich sekwencyjne wykorzystanie oraz próba triangulacji źródeł danych świadczą o dojrzałości metodologicznej doktorantki. Autorka potrafi projektować i realizować proces badawczy w sposób spójny, a także krytycznie odnosić się do jego ograniczeń. Zgłoszone w recenzji uwagi dotyczące operacjonalizacji pojęć, interpretacji materiału empirycznego czy zastosowania metody delfickiej mają charakter uzupełniający i nie podważają rzetelności przeprowadzonych badań.

Najistotniejszym osiągnięciem rozprawy jest **autorska propozycja modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego**, który integruje elementy znane z literatury brandingu miejsca z komponentami wynikającymi ze specyfiki układów funkcjonalnych. W szczególności należy podkreślić wprowadzenie kategorii partnerstwa marki oraz grupy zarządzającej marką MOF-u, które stanowią próbę odpowiedzi na fundamentalny problem braku jednego właściciela marki w strukturach wielopodmiotowych. Propozycja ta ma charakter oryginalny i wnosi rzeczywistą wartość dodaną do dyskusji naukowej.

Rozprawa świadczy o **samodzielności badawczej autorki**, jej umiejętności prowadzenia złożonych analiz oraz zdolności do integrowania różnych perspektyw teoretycznych i empirycznych. Jednocześnie należy zaznaczyć, że praca ma charakter eksploracyjny i porządkujący, co jest w pełni uzasadnione na etapie rozprawy doktorskiej i w przypadku nowego obszaru badawczego. Wskazane w recenzji ograniczenia oraz postulowane kierunki dalszych badań mogą stanowić naturalny punkt wyjścia do kolejnych publikacji naukowych.

Podsumowując, stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Anny Matwiejczyk:

- spełnia wymagania określone w obowiązujących przepisach prawa dotyczących nadawania stopnia doktora,
- stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego,
- wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych,
- została przygotowana z należytą starannością metodologiczną i formalną.

W związku z powyższym **oceniam rozprawę pozytywnie i wnioskuję o dopuszczenie mgr Anny Matwiejczyk do dalszych etapów postępowania doktorskiego**, w tym do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.