

Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

mgr Paulina Major

Autoreferat rozprawy doktorskiej

**Zarządzanie projektami w fundacjach i rejestrowych
stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych**

Promotor:

prof. dr hab. inż. Seweryn Spalek
Politechnika Śląska

Promotor pomocniczy:

dr inż. Iwona Zdonek
Politechnika Śląska

Recenzenci:

prof. dr hab. Wojciech Dyduch
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

dr hab. Jacek Strojny, prof. PRz

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

Zabrze, 2022

Spis treści

1	Uzasadnienie wyboru tematu.....	3
2	Problem badawczy, pytania badawcze i cele	5
3	Struktura pracy	7
4	Proces badawczy.....	8
5	Podsumowanie.....	13
6	Proponowane kierunki przyszłych badań	24
7	Wybrane wnioski końcowe i rekomendacje	25
8	Spis treści rozprawy doktorskiej	27
9	Literatura wykorzystana w rozprawie doktorskiej	29

1 Uzasadnienie wyboru tematu

Narastające problemy społeczne powodują, że na całym świecie rośnie znaczenie organizacji pozarządowych (Ortega-Rodríguez, Licerán-Gutiérrez, i Moreno-Albarracín 2020). W ostatnich latach można zaobserwować silny rozwój organizacji trzeciego sektora i ich znaczenia w układzie społeczno-gospodarczym również w Polsce. Organizacje pozarządowe (ang. *non-governmental organisation* – NGO), wchodzą w skład trzeciego sektora i działają obok sektora publicznego oraz prywatnego i mają za zadanie wspierać i uzupełniać aktywności na rzecz społeczeństwa (Marciszewska 2017a). Najpopularniejszymi formami organizacji pozarządowych w Polsce są fundacje i rejestrowe stowarzyszenia. Nadrzędnym celem funkcjonowania organizacji pozarządowych jest zaspokojenie potrzeb społecznych (Marciszewska 2014). Za organizacje pozarządowe uważa się takie, które służą poprawie ogólnego poziomu życia społecznego dzięki zebraniu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczeniu dóbr fizycznych i usług (Sargeant 1999). Realizują one zadania publiczne, świadczą usługi społeczne i współpracują z przedsiębiorcami. Organizacje pozarządowe posiadają specyficzne cechy, do których należą: samoorganizacja, posiadanie formalnych struktur, posiadanie formy prawnej, funkcjonowanie niezależnie od sektora publicznego i prywatnego, dobrowolność, suwerenność, współpraca z wolontariuszami, świadczenie usług społecznych. Cel ich działalności jest niezarobkowy – wypracowane zyski przekazują na rzecz działalności statutowej organizacji, a nie dystrybuują wśród członków organizacji (Allison i Kaye 2015; Gliński 2007; Hudson i Bielefeld 1997; Krzyżanowska 2000).

Organizacje pozarządowe swoje działania realizują w ramach projektów, które powinny być odpowiednio zarządzane, aby zakończyły się sukcesem. Projekty w organizacjach pozarządowych różnią się od tych realizowanych w podmiotach komercyjnych. Przede wszystkim różni je cel podejmowanych przedsięwzięć oraz motywacja członków i pracowników organizacji do działania. Podstawowym celem projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych jest zaspokojenie potrzeb społeczeństwa lub członków organizacji, a nie zysk pieniężny, który nawet jeśli się pojawi, nie jest redystrybuowany wśród członków organizacji. Środki na realizację projektów pochodzą najczęściej z funduszy unijnych, budżetu państwa, budżetu jednostek samorządu terytorialnego, darowizn lub też ze składek członkowskich (Doherty i Murray 2007; Ferreira, Carvalho, i Teixeira 2017). Organizacje pozarządowe stoją przed wyzwaniem dotyczącymi działań w obliczu stałego niedoboru środków

finansowych i poszukiwania różnorodnych źródeł finansowania (Ilyas i in. 2020; Srnka, Grohs, i Eckler 2003; Suri 2009). Odbiorcą projektu najczęściej jest wybrana grupa społeczna. W takich projektach szczególnie ważne jest kierowanie się wartościami, które przejawiają się w każdym obszarze działalności organizacji pozarządowych. Nie można również zapominać o społeczeństwie, które odgrywa ważną rolę w procesie związanym z podejmowanymi problemami społecznymi (Marciszewska 2017a; Moroń 2012; Owczarczyk 2015; Trzciniński 2017a, 2017b).

Zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych jest w literaturze charakteryzowane jako unikalne (Marciszewska 2017a). Sukces projektu zależy od skutecznego zarządzania nim w celu osiągnięcia zamierzonych efektów. W dążeniu do osiągnięcia sukcesu projektu ważna jest znajomość technik i narzędzi zarządzania nim (Trzciniński 2017a). Organizacje pozarządowe opierają swoją działalność na posiadanym budżecie i stopniu realizacji misji społecznej. Często ich działania nie są rozpatrywane pod kątem efektywności, rachunków nakładów w stosunku do zysków i strat. Organizacje pozarządowe są silnie uzależnione od interesariuszy, a struktury związane z interesariuszami są bardziej rozbudowane niż w organizacjach pozostałych dwóch sektorów.

W literaturze z obszaru zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych nie jest dostatecznie zbadane, czym jest sukces projektów dla tych organizacji i co należy zrobić, aby go osiągnąć. Ponadto:

- zarządzanie projektami związane z funkcjonowaniem badanych organizacji jest często zapożyczane z sektora prywatnego i publicznego, co powoduje, że jest ono nieodpowiednie lub niewystarczające dla specyfiki trzeciego sektora;
- istnieje potrzeba dostosowania projektów realizowanych przez badane organizacje do rosnących oczekiwań społeczności i dynamicznie zmieniającego się otoczenia;
- istnieje potrzeba znalezienia alternatywnych rozwiązań związanych z zarządzaniem projektami dla trzeciego sektora;
- istnieje potrzeba niwelowania projektów zakończonych niepowodzeniem.

W związku ze stałym rozwojem organizacji pozarządowych ich projekty powinny być profesjonalnie zarządzane (Kafel 2014; Marciszewska 2014; Stankiewicz i Seiler 2013). Tymczasem działania podejmowane przez podmioty trzeciego sektora odbierane są jako spontaniczne, improwizowane i związane z nieporządkiem organizacyjnym, nie dbające o skuteczność i efektywność celów oraz jakość zarządzania (Bogacz-Wojtanowska 2006; Frączak 2011).

2 Problem badawczy, pytania badawcze i cele

Rozprawa stanowi próbę wypełnienia zidentyfikowanej przez autorkę luki badawczej. Problem badawczy został sformułowany następująco: *Jakimi cechami charakteryzują się organizacje pozarządowe, w których projekty kończą się sukcesem?*

Głównym celem rozprawy jest: *Opracowanie modelu predykcyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej.* Cel główny został uzupełniony o cele szczegółowe:

Cele poznawcze:

- C1. *Określenie kluczowych cech, problemów i etapów projektów w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych.*
- C2. *Identyfikacja kluczowych grup kryteriów opisujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych i nasilenia występowania poszczególnych grup kryteriów sukcesu w projektach kończących się sukcesem.*
- C3. *Określenie kluczowych grup interesariuszy projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych i określenie ich wpływu na sukces realizacji projektów.*
- C4. *Określenie kluczowych warunków sukcesu projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych.*
- C5. *Zdefiniowanie założeń modelu predykcyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych.*
- C6. *Zdefiniowanie związków pomiędzy założeniami modelu predykcyjnego (predyktorami) a sukcesem projektu. Określenie relacji pomiędzy warunkami sukcesu, a zmienną sukces.*

Cel użyteczny:

- U1. *Opracowanie implikacji dla zarządzających w zakresie zwiększenia prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu w projekcie realizowanym w organizacji pozarządowej przy wykorzystaniu opracowanego modelu predykcyjnego.*

W odniesieniu do celów badawczych postawiono następujące pytania badawcze:

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

3 Struktura pracy

Układ rozprawy i jego struktura uwarunkowane zostały przez przyjęte cele rozprawy. Rozprawa składa się z trzech rozdziałów, poprzedzonych wstępem i zwieńczonych wnioskami końcowymi.

Pierwszy rozdział dysertacji to teoretyczne tło badań, w którym: określono rolę i zadania sektora organizacji pozarządowej w Polsce, i ich specyfikę, umiejscowiono badane organizacje w środowisku społeczno-gospodarczym, zdefiniowano ich podstawowe pojęcia i cechy, scharakteryzowano ich formy prawne, funkcje i podsumowano kondycję trzeciego sektora w Polsce. W rozdziale pierwszym zdefiniowano również pojęcie i istotę projektu, omówiono specyfikę projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych oraz scharakteryzowano sukces projektów w organizacjach pozarządowych.

Drugi rozdział dotyczy charakterystyki schematu badań empirycznych zastosowanego w pracy, zakresu badań empirycznych oraz etapów gromadzenia danych i metod ich analizy. W drugim rozdziale zaprezentowano również wyniki wszystkich trzech etapów badań empirycznych, a zatem badań: wstępnych, z udziałem ekspertów oraz z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych.

W trzecim rozdziale dysertacji podsumowano przeprowadzone badania i przedstawiono dyskusję. W zakończeniu dysertacji omówiono wnioski końcowe oraz implikacje dla praktyków.

4 Proces badawczy

Zakres podmiotowy badań obejmował osoby realizujące projekty w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych.

Zakres przedmiotowy badań obejmował teoretyczne oraz praktyczne aspekty zarządzania projektami, ukierunkowane na osiągnięcie sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych.

Zakres czasowy badań obejmował okres od 2018 do 2021 roku. Studia literaturowe zostały przeprowadzone w latach od 2018 do 2021 roku. Badania empiryczne przeprowadzono w trzech przedziałach czasowych: 1) badania wstępne w okresie od lutego 2018 do kwietnia 2018 roku, 2) badania z udziałem ekspertów w okresie od lutego 2020 do marca 2020 roku, 3) badania z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych w okresie od grudnia 2020 do kwietnia 2021 roku.

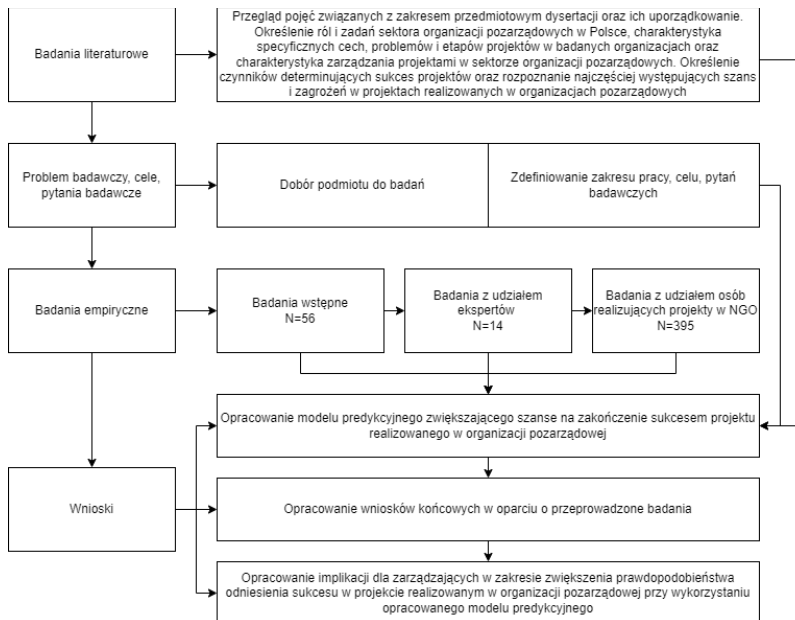
Pierwszym etapem badań były badania teoretyczne, wykorzystujące narracyjny przegląd literatury (ang. *narrative review*). Podejmowana w rozprawie tematyka została poddana analizie i ocenie obecnego stanu wiedzy. W bazach publikacji (Google Scholar, BazEkon, Biblioteka Nauki) użyto między innymi następujących słów kluczowych (w języku polskim i angielskim): organizacja pozarządowa, organizacja non profit, trzeci sektor, zarządzanie projektami, zarządzanie projektami w organizacji pozarządowej, sukces projektu, sukces projektu w organizacji pozarządowej. Następnie poszerzono bazę o publikacje referencyjne zawarte w wybranych artykułach. W następnym kroku dokonano selekcji publikacji na podstawie treści abstraktów i kompletnej treści artykułów. Źródła literaturowe wykorzystane w pracy liczą 204 pozycje bibliograficzne i zawierają: opracowania zwarte, artykuły naukowe, raporty branżowe obejmujące tematykę zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych oraz akty prawne. Studium literatury pozwoliło między innymi na przegląd pojęć związanych z zakresem przedmiotowym dysertacji oraz próbę ich uporządkowania. Ponadto określono role i zadania sektora organizacji pozarządowych w Polsce, scharakteryzowano specyficzne cechy, problemy i etapy projektów w badanych organizacjach oraz specyfikę zarządzania projektami w sektorze organizacji pozarządowych. Podjęto się określenia czynników determinujących sukces projektów oraz rozpoznania najczęściej występujących szans i zagrożeń w projektach realizowanych w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych. Badania literaturowe pozwoliły na kontynuowanie rozważań w części empirycznej dysertacji, gdyż pierwotny

kwestionariusz badawczy w badaniach wstępnych został skonstruowany w oparciu o studium literatury. Dzięki badaniom w oparciu o analizę literatury uzyskano częściową odpowiedź na pytanie badawcze *P1*. Odpowiedzi na pozostałe pytania badawcze poszukiwano prowadząc badania empiryczne.

Część empiryczna rozprawy obejmowała trzy etapy badań ilościowych:

1. **Badania wstępne** – wzięło w nich udział 56 respondentów; zostały przeprowadzone za pomocą ankiety w celu określenia częstotliwości występowania wybranych elementów związanych z zarządzaniem projektami w organizacjach pozarządowych oraz zidentyfikowania warunków sukcesu i niepowodzeń projektów realizowanych w badanych organizacjach. Dzięki badaniom wstępnym uściślono odpowiedź na pytanie badawcze *P1*. i odpowiedziano częściowo na pytanie *P4*.
2. **Badania z udziałem ekspertów** – zostały przeprowadzone za pomocą ankiety (ocena 14 ekspertów) w celu określenia w jakim stopniu poszczególne warunki wpływają na sukces projektów w organizacjach pozarządowych z uwzględnieniem kluczowych interesariuszy projektu. W ramach tego badania sprawdzono również, jakie są kluczowe grupy kryteriów opisujących sukces projektów w badanych organizacjach. Dzięki badaniom z udziałem ekspertów odpowiedziano częściowo na pytania badawcze: *P2.*, *P3.* i uściślono odpowiedź na pytanie *P4*.
3. **Badania z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych** – badanie przeprowadzone zostało wśród osób aktywnie uczestniczących w realizacji projektów w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych z wykorzystaniem ankiety. Uzyskano 395 poprawnie wypełnionych ankiet zwrotnych. Badania miały na celu określenie: jakie są kluczowe grupy kryteriów opisujących sukces projektów w badanych organizacjach; jakie są kluczowe warunki wpływające na sukces projektów w organizacjach pozarządowych; jakie są kluczowe grupy interesariuszy, którzy mają wpływ na sukces projektów w badanych organizacjach; w jaki sposób należy zarządzać projektami w badanych organizacjach, aby zwiększyć szansę na zakończenie ich sukcesem oraz jakie są zmienne przewidujące sukces tych projektów. Dzięki badaniom z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych uściślono odpowiedzi na pytania badawcze: *P2.*, *P3.*, *P4.* i odpowiedziano na pytanie *P5*.

Aby uzyskać odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz zrealizować postawione cele opracowano proces badawczy (Członkowie 2016; Dyduch 2016). Proces badawczy prezentuje Rysunek 1.

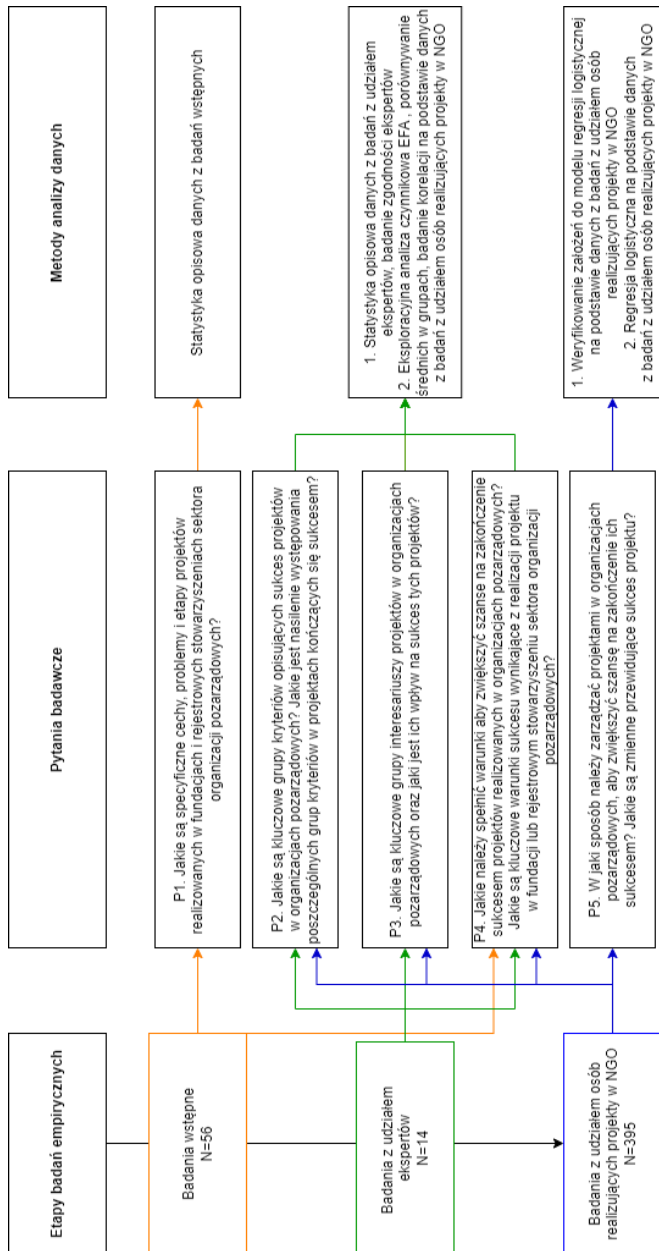


Rysunek 1. Proces badawczy pracy

Źródło: opracowanie własne.

Do odpowiedzi na pytanie badawcze *P1. Jakie są specyficzne cechy, problemy i etapy projektów realizowanych w fundacjach i rejestrowanych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych?* wykorzystano wybrane elementy statystyki opisowej danych pozyskanych na etapie badań wstępnych. Do odpowiedzi na pytania badawcze *P2., P3., P4.* wykorzystano statystykę opisową oraz zbadano zgodność ekspertów na podstawie danych pozyskanych na etapie badań z udziałem ekspertów. Dodatkowe wykorzystane metody analizy danych do odpowiedzi na pytania badawcze *P2., P3., P4., P5.* opracowane zostały na podstawie danych pozyskanych na etapie badań z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych. Do odpowiedzi na pytanie badawcze *P2. Jakie są kluczowe grupy kryteriów opisujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych? Jak jest nasilenie występowania poszczególnych grup kryteriów w projektach kończących się sukcesem?* wykorzystano analizę czynnikową oraz dwuczynnikową analizę wariancji

w schemacie dla prób mieszanych. Do odpowiedzi na pytanie badawcze P3. *Jakie są kluczowe grupy interesariuszy projektów w organizacjach pozarządowych oraz jaki jest ich wpływ na sukces tych projektów?* wykorzystano analizę czynnikową oraz jednoczynnikową analizę wariancji w schemacie dla prób zależnych. Do odpowiedzi na pytanie badawcze P4. *Jakie należy spełnić warunki, aby zwiększyć szanse na zakończenie sukcesem projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych? Jakie są kluczowe warunki sukcesu wynikające z realizacji projektu w fundacji lub rejestrowym stowarzyszeniu sektora organizacji pozarządowych?* wykorzystano analizę czynnikową oraz analizę korelacji Pearsona. Do odpowiedzi na pytanie badawcze P5. *W jaki sposób należy zarządzać projektami w organizacjach pozarządowych, aby zwiększyć szansę na zakończenie ich sukcesem? Jakie są zmienne przewidujące sukces projektu?* wykorzystano analizę regresji logistycznej. Rysunek 2. prezentuje etapy badań empirycznych wraz z odpowiadającymi im pytaniami badawczymi i metodami analizy danych.



Rysunek 2. Etapy badań empirycznych wraz z odpowiadającymi im pytaniami badawczymi i metodami analizy danych
 Źródło: opracowanie własne.

5 Podsumowanie

W związku z określeniem specyficznych cech i etapów projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych oraz zdefiniowaniem problemów najczęściej pojawiających się przy realizacji projektów w organizacjach trzeciego sektora udało się uzyskać odpowiedź na postawione pytanie badawcze *PI. Jakie są specyficzne cechy, problemy i etapy projektów realizowanych w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych?* W tym celu przeprowadzono badania literaturowe i badania wstępne.

Najistotniejsze cechy z punktu widzenia projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych to:

- dobro społeczne i realizacja misji organizacji przekładana jest ponad zysk finansowy;
- występuje stały niedobór zasobów finansowych, ludzkich i rzeczowych;
- kapitał ludzki jest najważniejszym zasobem organizacji;
- do pracy mogą być zaangażowani są wolontariusze;
- występuje silne uzależnienie od interesariuszy;
- w organizacjach nie stosuje się znanych na rynku metod zarządzania projektami, choć osoby pracujące przy projektach instynktownie wykorzystują ich elementy w swoich działaniach;
- zdecydowana większość respondentów realizujących projekty w organizacjach pozarządowych podejmuje swoje decyzje w oparciu o swoje doświadczenie, nie posiada wykształcenia kierunkowego związanego z zarządzaniem czy zarządzaniem projektami.

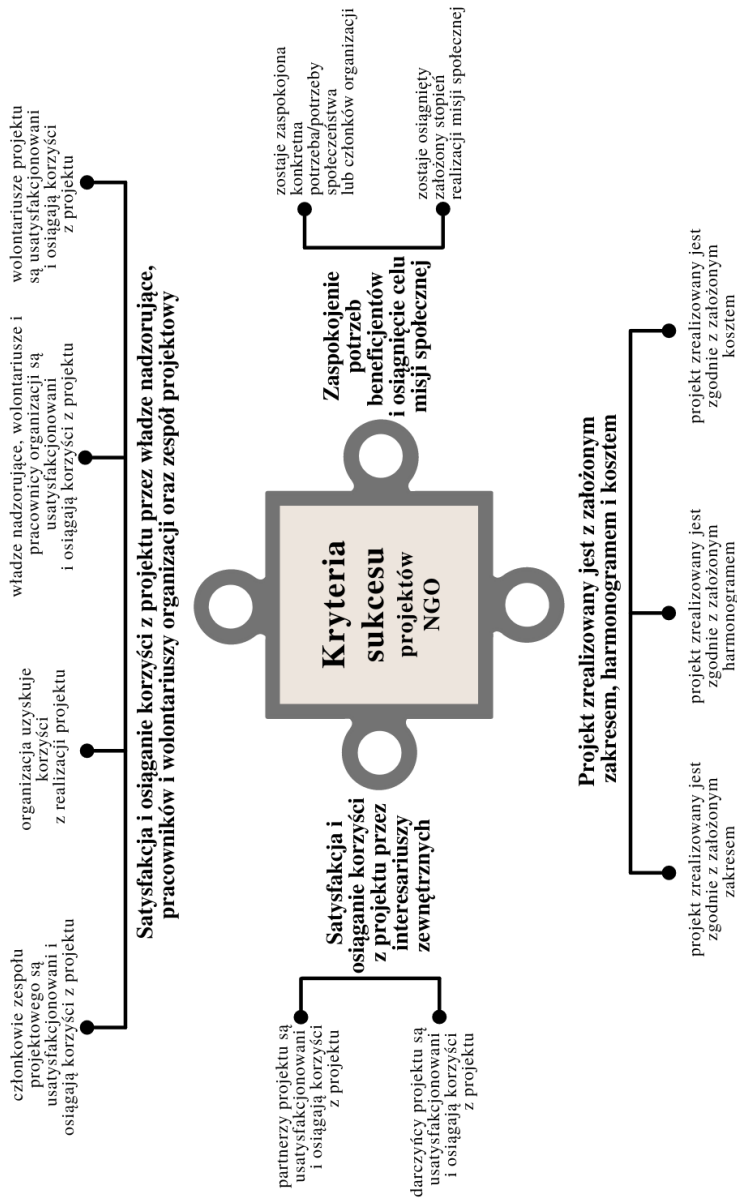
W badaniach wstępnych wykazano, że w realizowanych przez organizacje pozarządowe projektach występują elementy związane z analizą, planowaniem i monitorowaniem, zarządzaniem ryzykiem, interesariuszami oraz wybrane elementy związane z działaniami poprojektowymi. Najczęściej w badanych organizacjach występują: praca zespołowa, poszukiwanie nowych idei i rozwiązań, uporządkowana dokumentacja. Rzadziej występują: efektywne zarządzanie wieloma projektami, przewidywalne procesy, procedury realizacji projektów oraz szkoleń. Udoskonalenia wymagają elementy występujące w badanych organizacjach najrzadziej: system zbierania i analizy danych i wykrywania potrzeb na rynku, jakość szacowania kosztów, kontrola procesów, rozpoznanie i zrozumienie problemów zarządzania projektami, znajomość i stosowanie narzędzi i technik zarządzania projektami.

Problemy, które najczęściej są wskazywane przez organizacje pozarządowe zostały zdefiniowane na podstawie badań wstępnych. Jako

najczęściej występujące czynniki niepowodzeń projektów respondenci wskazali: niestabilność finansową organizacji, brak środków na realizację projektów, brak płynności finansowej, niewłaściwe wydatkowanie funduszy, niedoszacowanie budżetu projektu, brak wynagrodzenia za pracę lub niskie wynagrodzenie, brak doświadczenia i kompetencji członków zespołu przy realizacji projektów, nieefektywna współpraca z partnerami projektu, wycofanie się partnerów w czasie trwania projektu, brak wystarczającej liczby liderów, pracowników i wolontariuszy zaangażowanych w działania projektowe, źle zdiagnozowane potrzeby odbiorców projektu (grupy docelowej), niedotrzymywanie terminów realizacji projektów, sztywny harmonogram, zmiany w składzie zespołu projektowego podczas jego realizacji, spadek motywacji, rutyna, zamknięcie na zmiany, krótkofalowość, schematyczność projektów, błędnie zdefiniowane cele i efekty projektu, brak narzędzi do zarządzania projektem w organizacji, brak odpowiedniej promocji projektu, realizacja wielu projektów jednocześnie w organizacji oraz niedostateczna analiza ryzyka i nieokreślone czynniki ryzyka.

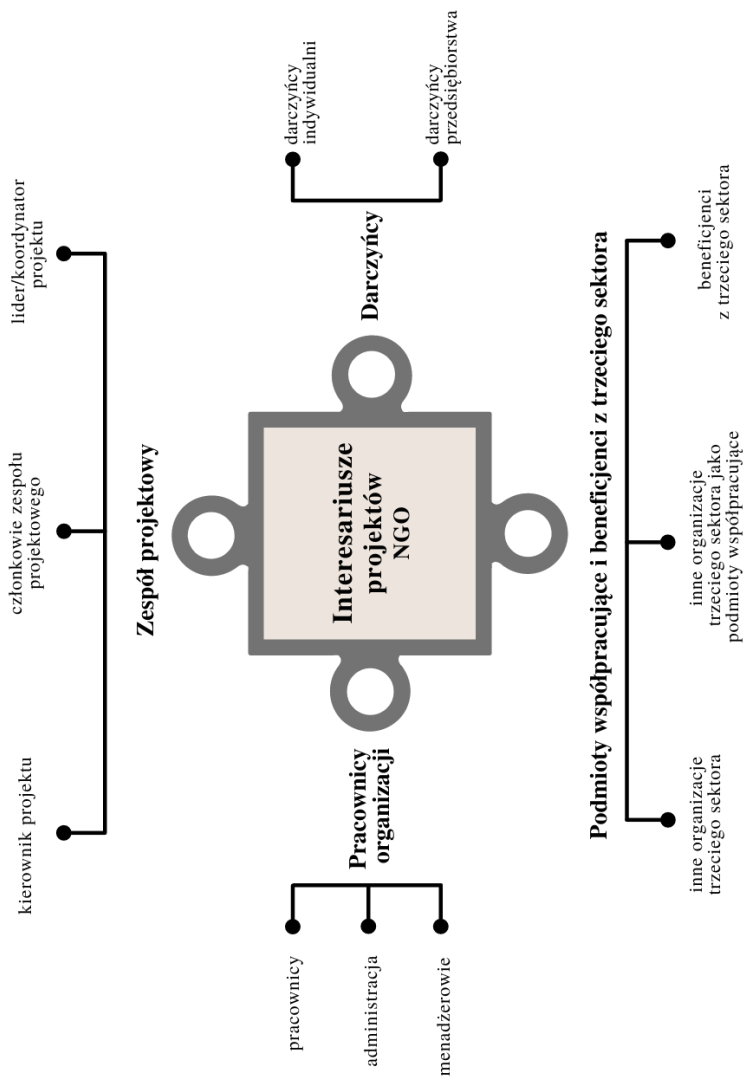
Kolejnym działaniem podjętym w pracy było uzyskanie odpowiedzi na pytanie badawcze *P2. Jakie są kluczowe grupy kryteriów opisujących sukces projektów w organizacjach pozarządowych? Jakie jest nasilenie występowania poszczególnych grup kryteriów w projektach kończących się sukcesem?*

Na podstawie wniosków z badań literaturowych i przeprowadzonych badań wstępnych dotyczących zagadnienia definiowania sukcesu w projektach realizowanych przez organizacje pozarządowe określono 18 kryteriów opisujących sukces projektów w badanych organizacjach. W badaniach z udziałem ekspertów poddano ocenie kryteria opisujące sukces projektów w organizacjach pozarządowych. Eksperti ocenili, że 16 z 18 kryteriów sukcesu można uznać za kluczowe. W badaniach z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych w celu zwymiarowania 16 kryteriów sukcesu zastosowano eksploracyjną analizę czynnikową. Analiza treściowa czynników pozwoliła na określenie, które pozycje testowe tworzą poszczególne czynniki. Wyodrębniono 4 czynniki modelu, które wyjaśniają 70,71% wariancji wyników. Rysunek 3. przedstawia kluczowe grupy kryteriów sukcesu projektów organizacji pozarządowych (NGO) wyodrębnione w analizie czynnikowej.



Rysunek 3. Kluczowe grupy kryteriów sukcesu projektów organizacji pozarządowych (NGO) wyodrębnione w analizie czynnikowej
 Źródło: opracowanie własne

Kolejnym działaniem podjętym w pracy była odpowiedź na pytanie badawcze P3. *Jakie są kluczowe grupy interesariuszy projektów w organizacjach pozarządowych oraz jaki jest ich wpływ na sukces tych projektów?* W tym celu zdefiniowano grupy interesariuszy projektów realizowanych przez badane organizacje pozarządowe oraz określono ich wpływ na sukces realizacji projektów i porównano, który typ interesariuszy ma największy wpływ na sukces projektów. Na podstawie wniosków z badań literaturowych i badań wstępnych dotyczących zagadnienia interesariuszy w projektach realizowanych przez organizacje pozarządowe określono 28 interesariuszy projektu. Badania z udziałem ekspertów pozwoliły wyodrębnić grupy interesariuszy mające największy wpływ na sukces projektów w organizacjach pozarządowych. W celu zwymiarowania obszarów grup interesariuszy wykorzystano eksploracyjną analizę czynnikową. Analiza treściowa czynników pozwoliła na określenie, które pozycje testowe tworzą poszczególne czynniki. Wyodrębniono 4 czynniki modelu, które wyjaśniają 73,77% wariacji wyników. Rysunek 4. przedstawia kluczowe grupy interesariuszy projektów organizacji pozarządowych (NGO) wyodrębnione w analizie czynnikowej.



Rysunek 4. Kluczowe grupy interesariuszy projektów organizacji pozarządowych (NGO) wyodrębnione w analizie czynnikowej
 Źródło: opracowanie własne.

Następnym krokiem podjętym w pracy była odpowiedź na pytanie badawcze P4. *Jakie należy spełnić warunki, aby zwiększyć szanse na zakończenie sukcesem projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych? Jakie są kluczowe warunki sukcesu wynikające z realizacji projektu w fundacji lub rejestrowym stowarzyszeniu sektora organizacji pozarządowych?* W tym celu zdefiniowano warunki sukcesu projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe, przeprowadzono analizę czynnikową w celu ich zwymiarowania oraz zbadano wpływ kluczowych grup warunków na sukces projektów w organizacjach pozarządowych.

Na podstawie wniosków z badań literaturowych i przeprowadzonych badań wstępnych dotyczących zagadnienia definiowania sukcesu w projektach realizowanych przez organizacje pozarządowe określono 127 warunków sukcesu projektu w organizacjach pozarządowych i podzielono je na 5 perspektyw w celu bardziej przejrzystej prezentacji wyników. Wyodrębniono następujące perspektywy: zarządzania projektami, kapitału ludzkiego, interesariuszy, finansową, kultury organizacyjnej. W badaniach z udziałem ekspertów poddano ocenie zdefiniowane warunki sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych i w kolejnych etapach badań wzięto pod uwagę 118 zmiennych. W celu zwymiarowania obszarów grup warunków wykorzystano eksploracyjną analizę czynnikową. Analiza treściowa czynników pozwoliła na określenie, które pozycje testowe tworzą poszczególne czynniki. Wyodrębniono siedem czynników modelu, które wyjaśniają 71,45% wariancji wyników. Wyodrębniono następujące czynniki:

- perspektywa zarządzania projektami,
- perspektywa kultury organizacyjnej,
- perspektywa współpracy z interesariuszami,
- perspektywa wolontariuszy,
- perspektywa kierownika projektu,
- perspektywa finansowa,
- perspektywa rezultatu projektu.

W toku trzeciego etapu badań wykazano, że *istnieje związek pomiędzy sukcesem projektu, a zarządzaniem projektami w organizacjach pozarządowych*. Wzrost wyników perspektywy zarządzania projektami wiązał się ze wzrostem wyników sukcesu projektu.

Kolejno wykazano, że *istnieje związek pomiędzy sukcesem projektu, a kulturą organizacyjną podmiotów trzeciego sektora*. Wzrost wyników perspektywy kultury organizacyjnej wiązał się ze wzrostem wyników sukcesu projektu.

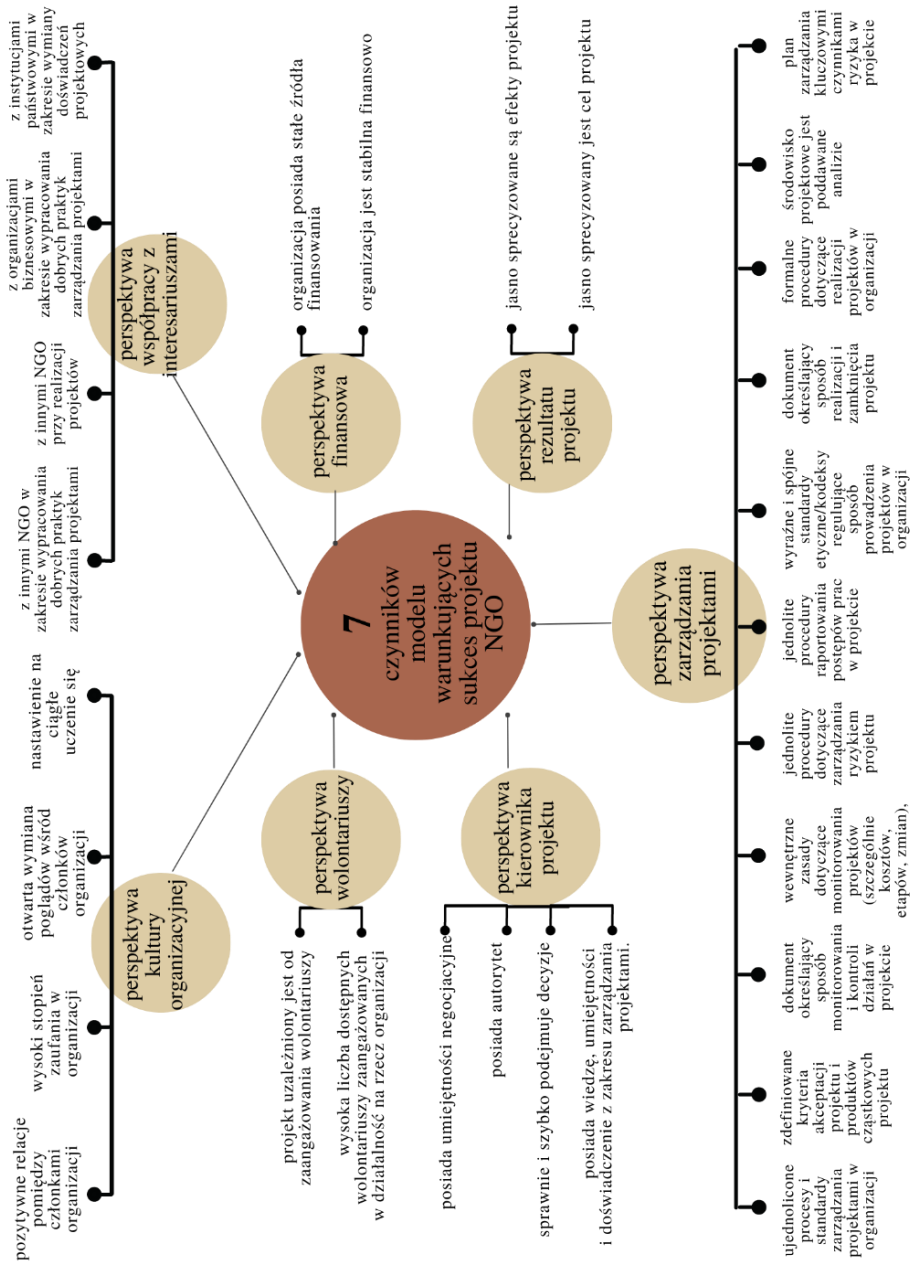
Następnie wykazano, że *istnieje związek pomiędzy sukcesem projektu, a współpracą z interesariuszami w organizacjach pozarządowych*. Wzrost wyników perspektywy współpracy z interesariuszami wiązał się ze wzrostem wyników sukcesu projektu.

Dodatkowo wykazano, że *istnieje związek pomiędzy sukcesem projektu, a wolontariuszami w organizacjach pozarządowych*. Wzrost wyników perspektywy wolontariuszy wiązał się ze wzrostem wyników sukcesu projektu.

Kolejno określono, że *istnieje związek pomiędzy sukcesem projektu, a kierownikiem projektu w organizacjach pozarządowych*. Wzrost wyników perspektywy kierownika projektu wiązał się ze wzrostem wyników sukcesu projektu.

Następnie wykazano, że *istnieje związek pomiędzy sukcesem projektu, a stabilnością finansową w organizacjach pozarządowych*. Wzrost wyników perspektywy finansowej wiązał się ze wzrostem wyników sukcesu projektu.

Dodatkowo wykazano, że *istnieje związek pomiędzy sukcesem projektu, a jasno sprecyzowanymi rezultatami projektu w organizacjach pozarządowych*. Wzrost wyników perspektywy rezultatu projektu wiązał się ze wzrostem wyników sukcesu projektu. Rysunek 5. przedstawia kluczowe grupy warunków sukcesu projektów organizacji pozarządowych (NGO) wyodrębnione w analizie czynnikowej.



Rysunek 5. Kluczowe grupy warunków sukcesu projektów organizacji pozarządowych (NGO) wyodrębnione w analizie czynnikowej
 Źródło: opracowanie własne.

Analiza czynnikowa warunków sukcesu była punktem wyjścia do odpowiedzi na pytanie badawcze P5. *W jaki sposób należy zarządzać projektami w organizacjach pozarządowych, aby zwiększyć szansę na zakończenie ich sukcesem? Jakie są zmienne przewidujące sukces projektu?* i przyczyniła się znacząco do osiągnięcia głównego celu dysertacji Jakimi cechami charakteryzują się organizacje pozarządowe, w których projekty kończą się sukcesem?

W celu opracowania modelu predykcyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej dokonano weryfikacji założeń zakładających, że istotnymi predyktorami sukcesu całkowitego są:

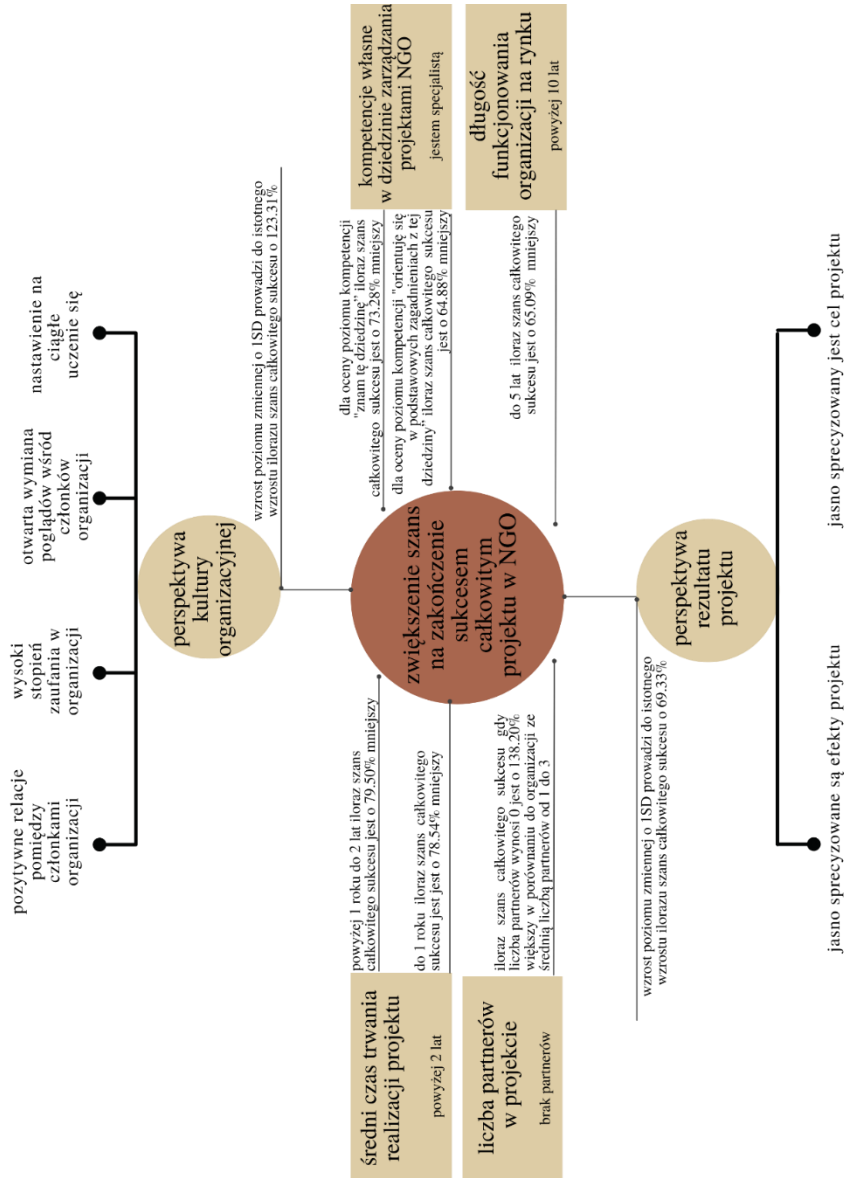
- forma prawna organizacji pozarządowej;
- długość funkcjonowania organizacji pozarządowej;
- liczba projektów zrealizowanych w organizacji pozarządowej (ostatnie 3 lata);
- liczba zrealizowanych przez respondenta projektów w karierze zawodowej (ostatnie 3 lata);
- liczba lat doświadczenia respondenta w realizacji projektów w organizacjach pozarządowych;
- kompetencje własne w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi;
- posiadanie certyfikatu/-ów potwierdzającego/-ych kompetencje/wiedzę lub ukończenie studiów z zakresu zarządzania projektami;
- stosowanie metod/standardów zarządzania projektami w projektach w organizacji pozarządowej;
- występowanie programów projektów w organizacji pozarządowej;
- średni czas trwania realizowanych projektów;
- średni budżet realizowanych projektów;
- średnia liczba partnerów w projektach;
- średnia liczba osób w zespole projektowym;
- perspektywa zarządzania projektami,
- perspektywa kultury organizacyjnej,
- perspektywa współpracy z interesariuszami,
- perspektywa wolontariuszy,
- perspektywa kierownika projektu,
- perspektywa finansowa,
- perspektywa rezultatu projektu.

Przeprowadzono analizę regresji logistycznej trzykrotnie ograniczając model predykcyjny do istotnych predyktorów. W modelu

zwiększającym szanse na osiągnięcie sukcesu całkowitego znalazły się następujące zmienne:

- średni czas trwania realizacji projektu,
- kompetencje własne w dziedzinie zarządzania projektami pozarządowymi,
- długości funkcjonowania organizacji na rynku,
- perspektywa rezultatu projektu,
- perspektywa kultury organizacyjnej,
- liczba partnerów w projekcie.

Rysunek 6. przedstawia model predykcyjny zwiększający szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej (NGO).



Rysunek 6. Model predykcyjny zwiększający szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej (NGO)

Źródło: opracowanie własne.

6 Proponowane kierunki przyszłych badań

Jako kierunki dalszych badań należy wskazać następujące kwestie:

- zdefiniowanie mierzalnych kluczowych wskaźników powodzenia projektów na podstawie wyodrębnionych w dysertacji kluczowych kryteriów sukcesu;
- zbadanie zależności pomiędzy zdefiniowanymi w badaniu kryteriami sukcesu a warunkami sukcesu w projektach organizacji pozarządowych;
- wyłonienie pożądanych cech kierownika projektu i ich wpływu na sukces projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych;
- wpływ wolontariuszy na realizację z sukcesem projektów w organizacjach pozarządowych;
- struktura płci w organizacjach pozarządowych i jej wpływ na zarządzanie organizacjami pozarządowymi, segregacja zawodowa według płci i jej uwarunkowania w trzecim sektorze;
- pokolenia X, Y, Z w trzecim sektorze - jak motywować i zarządzać zespołem różnorodnym pokoleniowo w organizacjach pozarządowych;
- wykształcenie kierunkowe osób działających w organizacjach pozarządowych i określenie potrzeb szkoleniowych w organizacjach trzeciego sektora;
- różnica w zarządzaniu projektami w organizacjach pozarządowych w miastach i na terenach wiejskich.

7 Wybrane wnioski końcowe i rekomendacje

Wielowymiarowe badania sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków końcowych:

1. Definiowanie w organizacjach pozarządowych kryteriów projektu zwiększa szanse na osiągnięcie sukcesu projektu. Wszystkie wyodrębnione kryteria są tak samo ważne i w jednakowym stopniu definiują sukces projektu w organizacjach pozarządowych.
2. Badania wykazały, że największy wpływ na sukces projektu w organizacjach pozarządowych ma zespół projektowy, kolejno pracownicy organizacji, następnie podmioty współpracujące, beneficjenci trzeciego sektora oraz darczyńcy.
3. Wszystkie wyodrębnione warunki sukcesu przyczyniają się do wzrostu wyników zmiennej *sukces*. Do osiągnięcia sukcesu projektu w organizacjach pozarządowych rozpatrując każdy warunek osobno potrzebne są: zarządzanie projektami, kultura organizacyjna wspierająca projekt, współpraca z interesariuszami, zaangażowani w projekt wolontariusze, kierownik projektu posiadający odpowiednie atrybuty wiedzy umiejętności i doświadczenie w realizacji projektów, stabilność finansowa organizacji, jasno sprecyzowane rezultaty projektu.

Analiza uzyskanego modelu predykcyjnego pozwala sformułować dodatkowe wnioski dla organizacji pozarządowych:

1. Realizacja dłuższych projektów (powyżej 2 lat) zwiększa szanse na zakończenie projektu sukcesem całkowitym.
2. Organizacja pozarządowa w fazie dojrzałości (powyżej 10 lat na rynku) ma większą szansę na zakończenie projektu sukcesem całkowitym niż organizacje młode i dojrzewające.
3. W realizacji projektów w organizacjach pozarządowych zatrudnianie specjalistów z zarządzania projektami znacząco zwiększa szanse na zakończenie projektów sukcesem całkowitym.
4. Brak partnerów projektu zwiększa szanse na zakończenie projektu sukcesem całkowitym.
5. Precyzyjna definicja rezultatu projektu prowadzi do istotnego wzrostu szans odniesienia sukcesu całkowitego projektu.
6. Kultura organizacyjna wspierająca projekty organizacji prowadzi do istotnego wzrostu szans osiągnięcia sukcesu całkowitego projektu.

Odpowiedzi na postawione pytania badawcze i osiągnięcie celów pracy pozwoliły zdefiniować implikacje dla praktyków, których

wdrożenie w organizacjach pozarządowych powinno prowadzić do zwiększenia szans na osiągnięcie sukcesu projektów. Najistotniejsze z nich to:

1. Organizacje pozarządowe będące w fazie dojrzałości (powyżej 10 lat) powinny skupić się na realizowaniu dłuższych projektów (powyżej 2 lat) bez udziału partnerów, ponieważ zwiększają wtedy szanse na zakończenie projektów sukcesem.
2. W realizacji projektów w organizacjach pozarządowych zatrudnianie specjalistów z zarządzania projektami znacząco zwiększa szanse na zakończenie projektów sukcesem.
3. Warunkiem niezbędnym projektu jest precyzyjna definicja rezultatu projektu (celu i efektu), która znacząco zwiększa szanse na osiągnięcie sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych.
4. Warunkiem niezbędnym osiągnięcia sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych jest budowanie kultury organizacyjnej wspierającej projekty, która charakteryzuje się pozytywnymi relacjami pomiędzy członkami organizacji, wysokim stopniem zaufania w organizacji, otwartą wymianą poglądów wśród członków organizacji i nastawieniem na ciągłe uczenie się. Tak zbudowana kultura organizacyjna znacząco zwiększa szanse na osiągnięcie sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych.
5. Zarządzający powinni definiować kryteria sukcesu projektów uwzględniając 4 kluczowe grupy czynników dotyczące: satysfakcji i osiągania korzyści z projektu przez władze nadzorujące, pracowników i wolontariuszy organizacji oraz zespół projektowy; interesariuszy zewnętrznych w szczególności darczyńców i partnerów; zaspokajania potrzeb beneficjentów i osiągania celu misji społecznej; realizacji projektu z założonym zakresem, harmonogramem i kosztem.
6. Przy współpracy z interesariuszami zarządzający powinni skupić się na 4 kluczowych grupach: zespole projektowym (osobie kierownika projektu, członkach zespołu projektowego, liderze/koordynatorze projektu), pracownikach organizacji (pracownikach, administracji, menadżerów), podmiotach współpracujących, beneficjentach trzeciego sektora, darczyńcach (indywidualnych, przedsiębiorstwach).

Nadmienić należy, że osiągnięcie sukcesu projektu nie zależy od jednej zmiennej, a ich kompilacji. Zakres rozprawy nie uwzględnia wszystkich zmiennych mogących wpływać na zwiększenie szans osiągnięcia sukcesu projektów w organizacjach pozarządowych. Badane zagadnienie może być przedmiotem nowych kierunków i pogłębionych badań.

8 Spis treści rozprawy doktorskiej

Wprowadzenie.....	4
1. Teoretyczne tło badań	13
1.1. Rola i zadania sektora organizacji pozarządowych w Polsce.....	13
1.1.1. Umiejscowienie organizacji pozarządowych w środowisku społeczno-gospodarczym i ich specyfika.....	13
1.1.2. Podstawowe pojęcia i cechy organizacji pozarządowych	14
1.1.3. Formy prawne organizacji pozarządowych w Polsce	18
1.1.4. Funkcje sektora organizacji pozarządowych.....	25
1.1.5. Kondycja organizacji pozarządowych w Polsce.....	27
1.2. Zarządzanie projektami w sektorze organizacji pozarządowych..	30
1.2.1. Pojęcie i istota projektu	32
1.2.2. Klasyfikacja projektów według wybranych kryteriów	35
1.2.3. Specyfika projektów realizowanych w organizacjach pozarządowych w Polsce	37
1.2.4. Sukces projektów w organizacjach pozarządowych.....	47
1.3. Podsumowanie	53
2. Metodyka badań, analiza i wyniki badań empirycznych	55
2.1. Badania wstępne	58
2.1.1. Aspekty metodyczne	58
2.1.2. Wyniki.....	60
2.1.3. Podsumowanie	67
2.2. Badania z udziałem ekspertów.....	68
2.2.1. Aspekty metodyczne	68
2.2.2. Wyniki.....	71
2.2.3. Podsumowanie	88
2.3. Badania z udziałem osób realizujących projekty w organizacjach pozarządowych	89
2.3.1. Aspekty metodyczne	89
2.3.2. Charakterystyka respondentów uczestniczących w badaniu	92
2.3.3. Zmienne przewidujące sukces projektów w badanych organizacjach.	104
2.3.4. Identyfikacja kluczowych grup kryteriów sukcesu i stopień nasilenia ich występowania w projektach kończących się całkowitym i częściowym sukcesem	119
2.3.5. Określenie kluczowych grup interesariuszy projektów realizowanych w badanych organizacjach i określenie ich wpływu na całkowity sukces w realizacji projektów	128

2.3.6. Określenie kluczowych warunków sukcesu projektów realizowanych przez badane organizacje.....	136
2.3.7. Budowa modelu predycyjnego zwiększającego szanse na zakończenie sukcesem projektu realizowanego w organizacji pozarządowej	148
3. Podsumowanie badań i dyskusja.....	157
Wnioski końcowe	182
Bibliografia	186
Spis tabel.....	200
Spis rysunków	204
Załącznik 1.....	208
Załącznik 2.....	210
Załącznik 3.....	215
Załącznik 4.....	223
Załącznik 5.....	224
Załącznik 6.....	226
Załącznik 7.....	227
Załącznik 8.....	231
Załącznik 9.....	232
Załącznik 10.....	250
Załącznik 11.....	252
Załącznik 12.....	253

9 Literatura wykorzystana w rozprawie doktorskiej

1. Allison, Michael, i Jude Kaye. 2015. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times*. 3. wyd. Canada: John Wiley & Sons.
2. Anheier, Helmut. 2005. *Nonprofit organizations. Theory, management, policy*. London, New York: Routledge.
3. Anheier, Helmut, i Jeremy Kendall. 2000. „Interpersonal trust and voluntary associations: examining three approaches”. *The British Journal of Sociology* 53(3):343–62.
4. Atkinson, Roger. 1999. „Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, Its Time to Accept Other Success Criteria”. *International Journal of Project Management* 17(6):337–42. doi: 10.1016/S0263-7863(98)00069-6.
5. AXELOS. 2012. PRINCE2® Glossary of Terms English – Polish v.1.2.
6. Babula, Małgorzata. 2019. „Uwarunkowania prawne funkcjonowania organizacji pozarządowych. Regulacje prawne a funkcjonowanie polskiej gospodarki”. *Regulacje prawne a funkcjonowanie polskiej gospodarki* 6–18.
7. Baccarini, David. 1999. „The Logical Framework Method for Defining Project Success”. *Project Management Journal* 30(4):25–32. doi: 10.1177/875697289903000405.
8. Bedyńska, Sylwia, i Marzena Cypryańska. 2013a. *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*. Wydawnictwo Akademickie SEDNO.
9. Bedyńska, Sylwia, i Marzena Cypryańska. 2013b. *Statystyczny drogowskaz 2. Praktyczne wprowadzenie do analizy wariancji*. Wydawnictwo Akademickie SEDNO.
10. Belz, Grzegorz. 2000. „Kierownicy jako źródło oporu wobec zmian”. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* 842:51–59.
11. Belz, Grzegorz, i Szymon Cyfert. 2017. *Strategiczna i organizacyjna odnowa przedsiębiorstw*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
12. Betta, Jan, i Agnieszka Skomra. 2017. „Wpływ interesariuszy projektu i zarządzania nimi na jego sukces”. *Prace Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach Projekty lokalne i regionalne-interesariusze projektu*:42–65.
13. Biskupek, Artur, i Seweryn Spatek. 2016. „Kwalifikacje kierownika projektu a sukces przedsięwzięcia”. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska (z. 88)*:11–36.
14. Blicharz, Jolanta. 2016. *Fundacje. Wybrane zagadnienia*. Wrocław: E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.
15. Bogacz-Wojtanowska, Ewa. 2005. *Wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.

16. Bogacz-Wojtanowska, Ewa. 2006. Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
17. Bogacz-Wojtanowska, Ewa. 2013. Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych. Kraków : Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
18. Bogacz-Wojtanowska, Ewa, i Rymśza. 2015. „Między wiedzą «ezoteryczną» a pozarządowym menedżeryzmem. Profesjonalne zarządzanie w organizacjach non-profit”. *Kwartalnik Trzeci Sektor* 36:4–13.
19. Bogacz-Wojtanowska, Ewa, i Sylwia Wrona, red. 2016. Zarządzanie organizacjami pozarządowymi. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
20. Bortnowska, Hanna, i Bartosz Seiler. 2021. „„The Loneliness” of the Nonprofit Leader: Comparison with for-Profit and Public Organizations”. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* 49(1):89–98. doi: 10.25944/znmwse.2021.01.8998.
21. Brajer-Marczak, Renata, Anna Marciszewska, i Michał Nadolny. 2021. „Selected Determinants of Stakeholder Influence on Project Management in Non-Profit Organizations”. *Sustainability* 13(16):8899. doi: 10.3390/su13168899.
22. Brandenburg, Henryk, Katarzyna Ficek-Wojciuch, Marek Magdoń, i Przemysław Sekuła. 2016. „Interesariusze projektów publicznych - sukces projektu publicznego w ujęciu specjalistów od zarządzania projektami?”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (nr 418 Gospodarka przestrzenna. Aktualne aspekty polityki społeczno-gospodarczej i przestrzennej)*:41–51. doi: 10.15611/pn.2016.418.04.
23. Breczko, Anetta, i Alina Miruć. 2017. „Swoboda zrzeczeń w kontekście społeczeństwa obywatelskiego (aspekty filozoficzne i teoretyczno-prawne)”. w *Trzeci sektor i ekonomia społeczna Uwarunkowania prawne. Kierunki działań, zredagowane przez J. Blicharz i L. Zacharko*. Wrocław: E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.
24. Bsoul, Magdalena. 2011. „Wolontariat jako aktywność budująca kapitał społeczny”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie (nr 3)*:19–27.
25. Bukłaha, Emil. 2012. „Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami”. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa (z. 113)*:24–34.
26. Cabała, Paweł. 2010. „Zastosowanie współczynnika konkordancji w pomiarze zgodności ocen ekspertów”. *Przegląd Statystyczny* 57(2–3):36–52.
27. Charycka, Beata, i Marta Gumkowska. 2019. *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.

28. Charycka, Beata, Marta Gumkowska, i Magdalena Arczewska. 2019. *Forma ma znaczenie. Stowarzyszenia i fundacje*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
29. Charycka, Beata, Marta Gumkowska, i Julia Bednarek. 2022. *Kondycja organizacji pozarządowych - najważniejsze fakty 2021*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
30. Chmielarz, Witold, i Marek Zborowski. 2018. „Determinanty zastosowania zarządzania projektami w implementacji systemów informatycznych”. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia* 52(2). doi: 10.17951/h.2018.52.2.43-60.
31. Cierniak-Szóstak, Ewa. 2011. „Kultura organizacyjna NGO wobec wymagań funduszy strukturalnych”. *Ekonomia Społeczna* (1):41–52.
32. Cooke-Davies, Terry. 2002. „The “real” success factors on projects”. *International Journal of Project Management* 20(3):185–90. doi: 10.1016/S0263-7863(01)00067-9.
33. Czakon, Wojciech, red. 2016. *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. 3. wyd. Wydawnictwo Nieoczywiste.
34. Czopek, Anna. 2013. „Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych - analiza składowych głównych i analiza czynnikowa”. *Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach* (nr 132 Zastosowania metod matematycznych w ekonomii i zarządzaniu):7–23.
35. Derby, Charles, i Ofer Zwikael. 2012. „The secret of (defining) success”. *PM Network* 26(8):20–22.
36. DiMaggio, Paul J., i Helmut K. Anheier. 1990. „The Sociology of Non-profit Organizations and Sectors”. *Annual Review of Sociology* 16:137–59.
37. Doherty, Alison, i Martha Murray. 2007. „The strategic sponsorship process in a non-profit sport organization”. *Sport Marketing Quarterly* 16(1):49.
38. Dolata, Magdalena. 2014. „Identyfikacja i kształtowanie kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami jako mechanizm zapewnienia doskonałości w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum* (2) 356:71–83. doi: 10.15611/pn.2014.356.06.
39. Domański, Jarosław. 2010. *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*. 1. wyd. Wolters Kluwer Polska.
40. Domański, Jarosław. 2014. *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach non profit*. Warszawa: Wolters Kluwer.
41. Drucker, Peter F. 1990. *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*. New York: NY: Harper Collins Publishers.
42. Drucker, Peter F. 1995. *Zarządzanie organizacją pozarządową: teoria i prakty*. Warszawa: Fundusz Współpracy.
43. Dyduch, Wojciech. 2016. „Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu”. w *Podstawy metodologii badań*

- w naukach o zarządzaniu, zredagowane przez W. Czakon. Wydawnictwo Nieoczywiste.
44. Etzioni, Amitai. 1973. „The Third Sector and Domestic Missions”. *Public Administration Review* 33(4):314–23. doi: 10.2307/975110.
 45. Ferreira, Marisa R., Amélia Carvalho, i Filipa Teixeira. 2017. „Non-Governmental Development Organizations (NGDO) Performance and Funds—A Case Study”. *Journal of Human Values* 23(3):178–92. doi: 10.1177/0971685817713279.
 46. Frączak, Piotr. 2011. „Stowarzyszenia i inne formy zrzeszeniowe w polskim sektorze pozarządowym”. *Federalista* 2:32–49.
 47. Frączkowski, Kazimierz. 2003. Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
 48. Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
 49. Freeman, R. Edward. 2004. „The Stakeholder Approach Revisited”. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 5(3):228–41. doi: 10.5771/1439-880X-2004-3-228.
 50. Fudaliński, Janusz. 2013. Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce. Warszawa: Difin.
 51. Gliński, Piotr. 2007. *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?* Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
 52. Główny Urząd Statystyczny. 2014. *Trzeci sektor w Polsce. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje samorządu zawodowego, gospodarczego i pracodawców w 2012 r.* Warszawa.
 53. Główny Urząd Statystyczny. 2019. *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji 23.12.2019 r. społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2018 r. - wyniki wstępne.*
 54. Golba, Dagmara. 2017. „Współpraca gminy miejskiej Kraków i organizacji pozarządowych funkcjonujących na jej terenie – wybrane aspekty”. *Zarządzanie publiczne* 1(37):39–49. doi: 10.4467/20843968ZP.16.005.6501.
 55. Górniak, Jarosław. 1998. „Analiza czynnikowa i analiza głównych składowych”. *ASK* (7):83–102.
 56. Grucza, Bartosz. 2016. *Zarządzanie projektami - wyzwania i wyniki badań*. 1. wyd. zredagowane przez M. Trocki i E. Bukłaha. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
 57. Grzęda, Mariusz. 2009. „Wprowadzenie do eksploracyjnej analizy czynnikowej – przegląd problemów”.
 58. Gumkowska, Marta. 2020. „Etapy życia organizacji”. *Badania Stowarzyszenia Klon/Jawor*.
 59. Halamska, Maria. 2008. *Wiejskie organizacje pozarządowe. zredagowane przez M. Halamska*. Warszawa: Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk.

60. Harris, Ian, Michael Mainelli, i Mary O'Callaghan. 2002. „Evidence of Worth in Not-for-Profit Sector Organisations”. *Journal of Strategic Change* 11(8):399–410.
61. Heerkens, Gary R. 2003. *Jak zarządzać projektami*. 1. wyd. Warszawa: Wydawnictwo RM.
62. Hejbudzki, Michał. 2015. „Zagadnienie podmiotowości prawnej stowarzyszeń zwykłych”. *Studia Prawnoustrojowe* (28):5–20.
63. Herman, Robert D., i Richard D. Heimovics. 1989. „Critical Events in the Management of Nonprofit Organizations: Initial Evidence”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 18(2):119–32. doi: <https://doi.org/10.1177/089976408901800204>.
64. Herman, Robert D., i Richard D. Heimovics. 1991. *Executive Leadership in Nonprofit Organizations: New Strategies for Shaping Executive-Board Dynamics*. San Francisco: CA: Jossey- Bass Publishers.
65. Hudson, Bryant A., i Wolfgang Bielefeld. 1997. „Structures of multinational nonprofit organizations”. *Nonprofit Management and Leadership* 8(1):31–49.
66. Ika, Lavagnon A. 2009. „Project Success as a Topic in Project Management Journals”. *Project Management Journal* 40(4):6–19. doi: 10.1002/pmj.20137.
67. Ilyas, Sehrish, Mattiullah Butt, Fouzia Ashfaq, i Daniela Acquadro Maran. 2020. „Drivers for Non-Profits' Success: Volunteer Engagement and Financial Sustainability Practices through the Resource Dependence Theory”. *Economies* 8(4):101. doi: 10.3390/economies8040101.
68. International Standard ISO 10006. 2017. *Quality management — Guidelines for quality management in projects*. 3. wyd.
69. Iwankiewicz-Rak, Barbara. 2009. „Partnerstwo organizacji non profit i firm biznesu”. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług* 41:243–50.
70. Iwankiewicz-Rak, Barbara. 2011. *Marketing w organizacjach pozarządowych - obszary zastosowań*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
71. Janasz, Krzysztof, i Joanna Wiśniewska, red. 2014. *Zarządzanie projektami w organizacji*. Warszawa: Difin.
72. Jasińska, Katarzyna. 2016. „Sukces organizacji projektowej czy sukces projektu- identyfikacja kluczowych czynników sukcesu”. *Zarządzanie i Finanse (R. 14, nr 2, cz. 1)*:157–70.
73. Juchniewicz, Mateusz. 2017. „Dojrzałość organizacji w angażowaniu interesariuszy projektu w procesy zmian”. *Management Forum* 5(1):7–12. doi: 10.15611/mf.2017.1.02.
74. Judgev, K., i R. Muller. 2005. „A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success”. *Project Management Journal* 36:19–31.
75. Kafel, Tomasz. 2014. *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

76. Karbownik, Andrzej, i Seweryn Spalek. 2005. „Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami”. *Przegląd Organizacji* 1:15–18.
77. Kearns, Kevin P. 1994. „The Strategic Management of Accountability in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework”. *Public Administration Review* 54(2):185–92. doi: <https://doi.org/10.2307/976528>.
78. Kenny, Sue. 2013. „Challenging third sector concepts”. *Third Sector Review* 19(1):171–88.
79. Kerzner, Harold. 2005. *Advanced Project Management*. Edycja polska. Gliwice: Helion.
80. Kerzner, Harold. 2017. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12. wyd. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
81. Kisielnicki, Jerzy. 2014. *Zarządzanie projektami. Ludzie-procedury-wyniki*. 2. wyd. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
82. Klinowski, Marcin. 2015. „Determinanty sukcesu projektów”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (399):245–54. doi: 10.15611/pn.2015.399.23.
83. Knosala, Ryszard, i Iwona Łapuńka. 2015. *Operacyjne zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
84. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. 1997. Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483 ze zm.
85. Kopczyński, Tomasz. 2014. „Społeczny aspekt w zarządzaniu projektami”. *Marketing i Rynek* (nr 5 (CD)):83–89.
86. Korolczuk, Elżbieta. 2019. „Kobiety w organizacjach”. w *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
87. Kowalska-Musiał, Magdalena, i Aneta Ziółkowska. 2013. „Analiza czynnikowa w badaniach struktury relacji w marketingu relacyjnym”. *Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie* (27).
88. Krajewska-Nieckarz, Małgorzata. 2015. „Czynnik ludzki a sukces i ryzyko przedsięwzięć projektowych, realizowanych w sektorze publicznym”. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 16(5):83–98.
89. Król, Magdalena B. 2017. *Skuteczne zarządzanie projektami a kompetencje interpersonalne*. Warszawa: CeDeWu.
90. Krzyżanowska, Magdalena. 2000. *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
91. Kuchta, Dorota. 2016. „Sukces i porażka projektu badawczego finansowanego ze środków publicznych”. *Prace Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach* 166–79.
92. Kuruvila, Albert. 2015. „Non-Governmental Organisations (NGOs): Issues of terminology and definitions.” *Rajagiri Journal of Social Development* 7(1):20–29.
93. Kwiecińska, Monika. 2008. „Organizational culture in non-profit organizations - research findings”. S. 141–50 w *Intercultural management*

- studies. Working papers. Łódź: Seria SWSPiZ w Łodzi: Studia i Monografie nr 18.
94. Lichtarski, Janusz Marek. 2016. „Antynomie w zarządzaniu projektami”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (421):346–59. doi: 10.15611/pn.2016.421.29.
 95. Lim, C. S., i M. Z. Mohamed. 1999. „Criteria of Project Success and Exploratory Re-Examination”. *International Journal of Project Management* 17(4):243–48. doi: 10.1016/S0263-7863(98)00040-4.
 96. Liżewski, Sławomir. 2017. *Źródła finansowania NGO*. 3. wyd. Wiedza i Praktyka.
 97. Major, Paulina. 2018. „Quality in a traditional approach to project management”. S. 185–91 w. Ostrava: VSB - Technical University of Ostrava.
 98. Major, Paulina, i Seweryn Spalek. 2019. „Zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych - wyniki badań”. *Przegląd Organizacji* (3):21–26. doi: 10.33141/po.2019.03.04.
 99. Marciszewska, Anna. 2013a. „Liderzy zespołów projektowych w organizacjach non-profit”. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu* 4(36):171–82.
 100. Marciszewska, Anna. 2013b. „Zarządzanie zespołem projektowym w organizacjach non-profit”. *Nauki o zarządzaniu* 3(16):63–74.
 101. Marciszewska, Anna. 2014. „Profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit – ujęcie teoretyczne”. *Organization and Management* 164:57–70.
 102. Marciszewska, Anna. 2015. „Rola organizacji non-profit w rozwoju regionalnym - ujęcie projektowe”. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 16(5):89–103.
 103. Marciszewska, Anna. 2017a. „Budowanie pasji do zarządzania projektami w organizacjach non-profit”. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 18(3):127–37.
 104. Marciszewska, Anna. 2017b. „Zarządzanie ryzykiem w projektach realizowanych przez organizacje non-profit”. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1(804):70–77.
 105. Marciszewska, Anna. 2019a. *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
 106. Marciszewska, Anna. 2019b. „Zarządzanie projektami w polskich organizacjach non-profit”. *Przedsiębiorczość i zarządzanie* 20(4):51–61.
 107. Mazur, Stanisław, i Agnieszka Pacut. 2015. *System finansowania organizacji pozarządowych w Polsce*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
 108. McLeod, Laurie, Bill Doolin, i Stephen G. MacDonell. 2012. „A perspective-based understanding of project success”. *Project Management Journal* 45(5):68–86. doi: 10.1002/pmj.21290.
 109. Męczyńska, Anna. 2001. „Wspomaganie procesów zarządzania w przedsiębiorstwie przemysłowym metodami heurystycznymi”. *Akademia*

- Ekonomiczna im. Karola Adameckiego w Katowicach; Wydział Zarządzania, Zabrze.
110. Mikołajczak, Paweł, red. 2020. *Rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności*. CeDeWu.
 111. Mironska, Dominika. 2016. *Relacje z interesariuszami organizacji non profit z perspektywy marketingowej*. 1. wyd. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
 112. Moroń, Dorota. 2012. *Organizacje pozarządowe - fundament społeczeństwa obywatelskiego* - Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
 113. Musioł-Urbańczyk, Anna. 2010. „Kluczowe kompetencje kierownika projektu”. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy* (nr 2 (10)):93–108.
 114. Nanus, Burt, i Stephen M. Dobbs. 1999. *Leaders Who Make a Difference*. 1. wyd. San Francisco, California: Jossey-Bass.
 115. Nogalski, Bogdan, red. 1998. *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
 116. Nogalski, Bogdan, i Agnieszka Szpitter. 2012. „Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową”. S. 225–35 w *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu, zredagowane przez B. Mikuła*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
 117. Oberlander, Garold. 2000. *Project Management for Engineering and Construction*. Boston: McGraw-Hill.
 118. Olivo U., Maria. 2007. „Evolution on the term non governmental organization (NGO)”. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura* 13(2):97–121.
 119. Ortega-Rodríguez, Cristina, Ana Licerán-Gutiérrez, i Antonio Luis Moreno-Albarracín. 2020. „Transparency as a Key Element in Accountability in Non-Profit Organizations: A Systematic Literature Review”. *Sustainability* 12(14):5834. doi: 10.3390/su12145834.
 120. Owczarczyk, Beata. 2015. „Zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych na przykładzie Karkonoskiego Sejmiku Osób Niepełnosprawnych”. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu* 36(6):197–213.
 121. Padalkar, Milind, i Saji Gopinath. 2016. „Six Decades of Project Management Research: Thematic Trends and Future Opportunities”. *International Journal of Project Management* 7(34):1305–21. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.06.006.
 122. Pawlak, Marek. 2006. *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
 123. Pędziwiatr, E. 2017. „Wyzwania w zakresie wyboru kryteriów oceny sukcesu projektów związanych z ochroną środowiska dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej”. *Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN* nr 97.

124. Pietroń-Pyszczyk, Agata, i Małgorzata Trenkner. 2009. „Społeczne aspekty zarządzania projektem”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (52):424–30.
125. Podgórska, Marzena. 2013. „Istota jakości w zarządzaniu projektami”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* (63):325–35.
126. Podgórska, Marzena. 2015. „Kompetencje przywódcze kierownika projektu a sukces projektu”. *Prace Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach Projekty lokalne i regionalne : rola kompetencji w zarządzaniu projektami*:52–58.
127. Podgórska, Marzena. 2018. *Kompetencje przywódcze kierownika projektu jako krytyczny czynnik sukcesu w zarządzaniu projektami*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
128. Project Management Institute. 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 6. wyd. Delaware, Pennsylvania, United States.
129. Pulińska, Urszula. 2012. „Psychospołeczne uwarunkowania podejmowania działalności wolontariackiej”. *Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy, Nauki Społeczne* (2):23–40.
130. Rakowska, Anna. 2007. *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.
131. Raszevska-Skałeczka, Renata. 2007. „Rola organizacji pozarządowych w działalności gospodarczej na przykładzie fundacji”. *Ekonomia* 15:183–98.
132. Roguska, Agnieszka. 2010. „Wolontariat - działania na rzecz jednostki i społeczeństwa”. S. 27–48 w *Wolontariat w teorii i praktyce*. Siedlce: Fundacja na rzecz dzieci i młodzieży „SZANSA”.
133. Rudawska, Edyta, i Marta Bloch. 2016. „Czynniki sukcesu partnerstwa pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową”. *Studia i Prace WNEiZ US. Zarządzanie* 2(43):229–38. doi: 10.18276/sip.2016.43/2-22.
134. Salamon, Lester M., i Helmut K. Anheier. 1999. *Toward a common definition. In Defining the Nonprofit Sector: A Cross-Sectional Analysis*. New York, NY, USA: St. Martin's Press.
135. Salamon, Lester M., Leslie C. Hems, i Kathryn Chinnock. 2000. „The Nonprofit Sector: For What and for Whom?” w *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
136. Sargeant, Adrian. 1999. *Marketing Management For Nonprofit Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
137. Schmidt, Joanna. 2012. *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*. 1. wyd. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
138. Schulz, Anna. 2015. „Wolontariat - motywy działania”. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne* 2(22):49–57.
139. Seibel, Wolfgang, i Helmut K. Anheier. 1990. „Sociological and political approaches to the third sector”. w *The Third Sector Comparative*

- Studies of Nonprofit Organizations, zredagowane przez H. K. Anheier i W. Seibel. Berlin – New York: Walter de Gruyeter.
140. Skalik, Jan, i Aleksy Strzelczyk. 2013. „Kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami informatycznymi”. *Zarządzanie i Finanse* 11(4/1).
 141. Skiba, Radosław. 2004. *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Poradnik dla organizacji pozarządowych*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej.
 142. Skiba, Radosław. 2006. *Prawne warunki działania organizacji pozarządowych*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.
 143. *Słownik Języka Polskiego*. 2021. Wydawnictwo Naukowe PWN.
 144. Sońta-Drączkowska, Ewa. 2018. „Zarządzanie portfelem projektów w kontekście teorii zarządzania strategicznego”. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* 159:127–48.
 145. Spałek, Seweryn. 2004. *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
 146. Spałek, Seweryn. 2020. *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie. Perspektywa czwartej rewolucji przemysłowej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
 147. Spałek, Seweryn, Iwona Zdonek, i Anna Sołtysik-Piorunkiewicz. 2015. „Znaczenie i rola interesariuszy w zarządzaniu projektami”. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias* (9):29–37.
 148. Srnka, Katharina J., Reinhard Grohs, i Ingeborg Eckler. 2003. „Increasing Fundraising Efficiency by Segmenting Donors”. *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 11(1):70–86. doi: 10.1016/S1441-3582(03)70119-0.
 149. Stanisław, Andrzej. 2016. *Modele regresji logistycznej: zastosowania w medycynie, naukach przyrodniczych i społecznych*. Kraków: Wydawnictwo StatSoft Polska.
 150. Stankiewicz, Janina, i Bartosz Seiler. 2013. „Profesjonalizacja, jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych”. *Zarządzanie i Finanse* 4(2):341–53.
 151. Staśkiewicz, Urszula. 2017. „Rola organizacji pozarządowych w Polsce w zaspokajaniu potrzeb społecznych”. *Obronność. Zeszyty Naukowe* 3(23):162–84.
 152. Stoner, James Arthur Finch, R. Edward Freeman, i Daniel R. Gilbert Jr. 1995. *Management*. 6. wyd. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 153. Stowarzyszenie Project Management Polska. 2009. *Nacional Competence Baseline. Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA, wersja 3.0*. Stowarzyszenie Project Management Polska.
 154. Stowarzyszenie Project Management Polska. 2015. *Wytyczne Kompetencji Indywidualnych. Wersja 4.0*. Stowarzyszenie Project Management Polska.

155. Strojny, Jacek, i Kinga Szmigiel. 2015. „Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami”. *Modern Management Review* 20(22 (3)):249–65. doi: 10.7862/rz.2015.mmr.48.
156. Sudoł, Stanisław. 2016. „Delficka metoda badawcza”. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka* 17(3):69–74.
157. Suri, Ankita. 2009. „International fundraising: now more important than ever?” *New York City: Philantropia Inc.*
158. Suski, Paweł. 2011. *Stowarzyszenia i fundacje*. 4. wyd. Warszawa: LexisNexis.
159. Szacki, Jerzy, red. 1997. „Szacki J. Wstęp. Powrót idei społeczeństwa obywatelskiego”. S. 339 w *Ani książkę, ani kupiec: obywatel. Idea społeczeństwa obywatelskiego w myśli współczesnej*. Kraków: Znak.
160. Szańcza. 2016. „Zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych”. *PM Compass*.
161. Szoltysek, Jacek, Ewa Płaczek, Sebastian Twaróg, i Justyna Majewska. 2015. „Wrażliwość społeczna jako kompetencja przyszłych menedżerów logistyki - rozpoznanie wstępne”. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomika Transportu i Logistyka (nr 56 Modelowanie procesów i systemów logistycznych)*:341–55.
162. Szpitter, Agnieszka A. 2012. „Innowacyjne podejścia do zarządzania projektami”. *Przeгляд Organizacji* (1):10–13.
163. Trocki, Michał. 2012. *Modern project management*. Warsaw: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne (PWE).
164. Trocki, Michał, red. 2013. *Nowoczesne zarządzanie projektami*. 1. wyd. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
165. Trocki, Michał, i Bartosz Grucza. 2004. *Analiza interesariuszy*. Warszawa: Bizarre.
166. Trocki, Michał, i Paweł Wyróżewski. 2015. „Krytyka klasycznych, deterministycznych koncepcji i modeli planowania przebiegu projektów”. S. 119–34 w *Planowanie przebiegu projektów*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
167. Trzeciński, Tomasz. 2017a. *Nowoczesne metody zarządzania i przywództwa w organizacjach typu non-profit*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
168. Trzeciński, Tomasz. 2017b. *Planowanie i zarządzanie strategiczne w NGO: Od teorii do praktyki*. Ridero IT Solution.
169. Trzeciak, Mateusz, i Filip Liebert. 2016. „Interesariusze projektu jako kluczowy czynnik sukcesu”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* 96:205–15.
170. Trzeciak, Mateusz, i Filip Liebert. 2017. „Zarządzanie zespołem projektowym jako kluczowy czynnik ryzyka projektu w branży IT”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* 103:243–56. doi: 10.29119/1641-3466.2017.103.19.
171. Turner, J. 1994. „Project management: future developments for the short and medium term”. doi: 10.1016/0263-7863(94)90002-7.

172. Turner, J. Rodney. 2008. *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations*. 3rd edition. New York: McGraw-Hill Professional.
173. Tyrańska, Małgorzata. 2017. „Managerial Competencies for Various Management Levels”. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management* (11(959)):21–38. doi: 10.15678/ZNUEK.2016.0959.1102.
174. United Nations, red. 2003. *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. New York: United Nations.
175. Urbanelis, Rafał. 2014. „Sukces projektu: kryteria pomiaru, definicje”. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* (nr 1):18–26.
176. Urząd Statystyczny w Krakowie, i Departament Badań Społecznych GUS. 2019. *Zeszyt metodologiczny. Organizacje non-profit: stowarzyszenia, fundacje, samorząd gospodarczy i zawodowy oraz społeczne jednostki wyznaniowe*. Kraków, Warszawa: stat.gov.pl.
177. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach. *Dziennik Ustaw Dz.U.2020.2167 t.j.* 1984. Ustawa o fundacjach. Polska: Sejm.
178. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U.2020.2261 t.j. 1989. Prawo o stowarzyszeniach. Polska: Sejm.
179. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. 2003. *Dz. U. 2003 Nr 96 poz. 873*. Polska: Sejm.
180. Vall, Marta du, Oficyna Wydawnicza AFM, i Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. 2017. *Efektywność działań polskich organizacji pozarządowych w dobie nowych mediów*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM : na zlecenie Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
181. Wachowiak, Piotr, Sylwester Gregorczyk, Bartosz Grucza, i Krzysztof Ogonek. 2004. *Kierowanie zespołem projektowym*. Warszawa: Difin.
182. Walczak, Renata. 2014. *Podstawy zarządzania projektami. Metody i przykłady*. Warszawa: Difin.
183. Walczak, Renata. 2019. *Sukces projektu*. 1. wyd. Warszawa: CeDeWu.
184. Walczak, Waldemar. 2010a. „Uwarunkowania i czynniki wpływające na sukces projektu”. *E-mentor* (3):17–24.
185. Walczak, Waldemar. 2010b. „Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami”. *Współczesna Ekonomia* 4(1):175–90.
186. Wateridge, John. 1998. „How Can IS/IT Projects Be Measured for Success?” *International Journal of Project Management* 16(1):59–63. doi: 10.1016/S0263-7863(97)00022-7.
187. Westerveld, E. 2003. „The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors”. *International Journal of Project Management* 21(6):411–18.
188. Węgrzyn, Joanna. 2014. „Ocena krytycznych czynników sukcesów projektów PPP w świetle wyników badań empirycznych w Polsce”. *Marketing i Rynek* (nr 5 (CD)):177–84.
189. Wirkus, Marek, i Katarzyna Tubielewicz. 2018. „Kluczowe czynniki sukcesu projektu i przedsiębiorstwa w sieci tymczasowej”.

- Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce - teoria i praktyka 3:75–87. doi: 10.19253/remo.2018.03.006.
190. Wiśniakowska, Lidia. 2020. Słownik wyrazów obcych PWN. 1. wyd. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
 191. de Wit, Anton. 1988. „Measurement of project success”. *International Journal of Project Management* 6(3):164–70. doi: [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9).
 192. Worth, Michael J. 2014. *Nonprofit Management: Principles and Practice*. United States of America: SAGE Publications.
 193. Woźniak, Monika. 2016. „Sukces projektu IT w kontekście wybranych aspektów kultury organizacyjnej”. *Organizacja i Kierowanie* (nr 3):141–56.
 194. Wójciak, Mirosław. 2015. „Metody oceny zgodności opinii ekspertów na potrzeby badania foresight”. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* (220):58–77.
 195. Wygnański, Jakub. 2005. „Terminologia”. w *Elementarz III sektora*, zredagowane przez A. Gałązka. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
 196. Wysocki, Robert K. 2018. *Efektywne zarządzanie projektami*. 7. wyd. Gliwice: Helion.
 197. Wysocki, Robert K., i Rudd McGary. 2005. *Efektywne zarządzanie projektami*. 3. wyd. Gliwice: Helion.
 198. Yaziji, Michael, i Jonathan Doh. 2011. *Organizacje pozarządowe a korporacje*. 1. wyd. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
 199. Zabłocki, Jakub. 2017. „Prawo zrzeszania się w stowarzyszeniach. Rozważania na kanwie orzecznictwa sądowego”. Wrocław: E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.
 200. Zakrzewska, Marzenna. 1994. *Analiza czynnikowa w budowaniu i sprawdzaniu modeli psychologicznych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
 201. Zandhuis, Anton, i Rommert Stellingwerf. 2013. *ISO 21500 Guidance on project management - A Pocket Guide*. Zaltbommel NL: Van Haren Publishing.
 202. Zastempowski, Maciej, i Szymon Cyfert. 2021. „Impact of entrepreneur’s gender on innovation activities. The perspective of small businesses”. *PLoS ONE* 16(10). doi: 10.1371/journal.pone.0258661.
 203. Zawadzki, Janusz. 2007. *Zarządzanie organizacjami non-profit: zagadnienia wybrane*. Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe.
 204. Zięba, Tomasz. 2016. „Wybrane narzędzia wspomagające zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych”. S. 81–88 w *Współczesne trendy w zarządzaniu projektami*, zredagowane przez M. Sołtysik i M. Wesołowska. Kraków: Mfiles.pl.