



Wrocław, dn. 9 września 2024r.

dr hab. Renata Brajer-Marczak,
prof. UE we Wrocławiu
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgr Anety Kaczmarek

pt.: *Kultura organizacyjna a dojrzałość systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji*

w wojewódzkich sądach administracyjnych,

napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Anny Pamuły, prof. UŁ

oraz dr inż. Macieja Szmita jako promotora pomocniczego

na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

1. Uwagi ogólne dotyczące strony formalnej i redakcyjnej rozprawy

Podstawą sporządzenia recenzji jest Uchwała Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 1 lipca 2024 r. powołująca mnie na recenzenta w/w rozprawy.

Podstawą oceny rozprawy jest art. 187, art. 190 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2023, poz. 742 ze zm.), który stanowi, że rozprawa doktorska „powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wskazać ogólna wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.

Recenzowana praca obejmuje 272 strony wydruku komputerowego, na które składają się wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie, bibliografia, spis tabel (27), spis rysunków (43), jednaście załączników oraz

streszczenie w języku polskim i w języku angielskim. Struktura rozprawy jest zgodna z obowiązującymi standardami w zakresie prezentacji prac naukowo-badawczych, obejmuje opis stanu wiedzy w zakresie przedmiotowym pracy, opis przyjętej metodyki badawczej, prezentację wyników badań empirycznych, dyskusję z wynikami badań innych autorów, rekomendacje oraz zakończenie.

Sporządzony wykaz literatury jest bardzo obszerny i obejmuje 326 pozycji literaturowych (zarówno w j. polskim (110), jak i w j. angielskim (216)). Wśród cytowanych prac można wskazać 62 pozycje opublikowane po roku 2019, co wskazuje na aktualność analizowanego piśmiennictwa i bieżącego śledzenia najnowszych dokonań naukowych w analizowanym przez Autorkę obszarze. Oceniając zbieżność wykazanych w bibliografii pozycji należy również wskazać na ich merytoryczny związek z tematem recenzowanej rozprawy.

Praca napisana jest poprawnym językiem, a styl prowadzenia wywodu odpowiada kanonowi opracowań naukowych. W ujęciu formalnym, poza drobnymi potknięciami redakcyjnymi (np. (1) w powołaniach na literaturę, w tekście pracy podawanie pełnych imion autorów, (2) w strukturze pracy umieszczenie spisu literatury wśród rozdziałów rozprawy, (3) zamiast w zał., w treści rozdz. 3, na s.122-123 zamieszczono wykaz 40 publikacji, itp.), całość pracy prezentuje się dobrze, spełniając wymogi formalne przewidziane dla prac awansowych na stopień naukowy doktora.

2. Ocena podjętego problemu badawczego i celów badawczych

Podjęta przez Autorkę tematyka dojrzałości systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji na tle uwarunkowań związanych z kulturą organizacyjną odniesiona została do wojewódzkich sądów administracyjnych, co moim zdaniem w znaczący sposób podnosi walory badawcze pracy, gdyż sądownictwo z perspektywę zarządczej nie jest zbyt często analizowane w opracowaniach naukowych. Podjęta tematyka została przez Autorkę osadzona w realiach transformacji cyfrowej, która w znaczący sposób zmienia perspektywy działania wszystkich organizacji, również tych, które działają w sektorze publicznym. Jak słusznie zauważono tematyka ta związana z turbulentnym otoczeniem, w którym działają obecne organizacje, pojawia się nie tylko w organizacjach rynkowych, ale również w sektorze publicznym. Systemy bezpieczeństwa informacji mają kluczowe znaczenie we współczesnych organizacjach, ponieważ chronią dane przed nieuprawnionym dostępem, kradzieżą lub uszkodzeniem. W dobie cyfryzacji, gdzie większość danych jest przechowywana elektronicznie, skuteczna ochrona informacji jest niezbędna dla zachowania prywatności,



integralności oraz przestrzegania prawa. Systemy te minimalizują ryzyko cyberataków, utraty reputacji i potencjalnych strat finansowych, mają też bezpośredni wpływ na ciągłość działania organizacji. Aby przeciwdziałać zagrożeniom, organizacje podejmują działania związane z wdrożeniem i utrzymaniem systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji. W mojej opinii Autorka pracy słusznie przyjmuje, że kultura organizacyjna (obok aspektów technicznych i organizacyjnych) powinna być brana pod uwagę jako ważny czynnik wspierający wdrażanie i utrzymanie na optymalnym dla organizacji poziomie dojrzałości system zarządzania bezpieczeństwem informacji. Bezpieczeństwo informacji nie może być zapewniane jedynie przez wdrożenia rozwiązań technicznych, zmieniająca się, w związku z transformacją cyfrową, kultura organizacyjna powinna sprzyjać zachowaniu bezpieczeństwa informacji. Wpływ tzw. czynników miękkich, związanych z kulturą organizacyjną na efektywność i skuteczność wdrażanych systemów bezpieczeństwa informacji jest obecnie niekwestionowany, ale z drugiej strony niełatwy do zbadania.

Tematyka podjęta w rozprawie bez wątpienia mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Postawiony w pracy problem badawczy dotyczy dojrzałości systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji z perspektywy uwarunkowań kulturowych, zatem z naukowego punktu widzenia dotyczy kwestii ważnych i aktualnych, wymagających wyjaśnienia i konceptualizacji.

Przeprowadzona analiza literatury pozwoliła na sformułowanie luki badawczej, która wskazuje na niewystarczająco zbadany, szczególnie w literaturze krajowej, związek pomiędzy cechami kultury organizacyjnej, a dojrzałością systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji w organizacjach, jakimi są wojewódzkie sądy administracyjne.

Przedmiotem badań uczyniono kulturę organizacyjną i systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji w wojewódzkich sądach administracyjnych. Głównym celem dysertacji było zdiagnozowanie dojrzałości systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji w wojewódzkich sądach administracyjnych z uwzględnieniem kontekstu kultury organizacyjnej. W postępowaniu badawczym sformułowano dwa cele poznawcze:

1. Identyfikacja dominujących cech kultury organizacyjnej w wojewódzkich sądach administracyjnych.
2. Rozpoznanie i analiza istniejącego stanu systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji w wojewódzkich sądach administracyjnych.



Przyjęto również dwa cele, które określono praktycznymi:

1. Ocena dojrzałości systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji w wojewódzkich sądach administracyjnych.
2. Wyodrębnienie cech kultury organizacyjnej mających potencjalny związek z dojrzałością systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji.

W dysertacji podjęta została próba odpowiedzi na postawione pytania badawcze w celu dotarcia do obiektywnego poznania relacji pomiędzy kulturą organizacyjną, a dojrzałością zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Przyjęte postępowanie badawcze było konsekwentnie realizowane. Autorka wykorzystała triangulację metod badawczych, badania prowadzono w dwóch paradygmatach: funkcjonalno-systemowym oraz interpretatywnym. Takie podejście w znaczący sposób poszerza perspektywę oceny analizowanego zagadnienia. Zastosowanie metod ilościowych i jakościowych pozwoliło na szersze zdiagnozowanie związku pomiędzy kulturą organizacyjną a dojrzałością systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji w wojewódzkich sądach administracyjnych. Pozytywnie oceniam wizualizację zamieszczoną na stronie ósmej pracy, która w czytelny sposób pokazuje schemat przebiegu postępowania badawczego i jego związek z konstrukcją pracy.

3. Ocena zawartości merytorycznej rozprawy oraz uwagi dyskusyjne

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. W konsekwencji postawionego celu głównego rozprawy i celów pomocniczych Doktorantka zaproponowała strukturę pracy składającą się z sześciu merytorycznych rozdziałów.

Rozdział pierwszy poświęcony został wprowadzeniu w problematykę dojrzałości systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji. Rozdział kończy porównanie modeli oceny dojrzałości bezpieczeństwa informacji, w którym zawarto uzasadnienie wyboru określonego podejścia w zaprojektowanych badaniach empirycznych. Rozdział ten uważam za bardzo interesujący i dobrze przygotowany pod względem badań literaturowych. Jednak mimo jego obszerności (ok. 70 stron) odczuwam mały niedosyt poznawczy pewnych treści i nadmiarowości innych, o czym więcej piszę w dalszej części recenzji.

W rozdziale drugim Autorka podejmuje rozważania dotyczące organizacyjno-kulturowych



uwarunkowań zarządzania bezpieczeństwem informacji. Dużo miejsca poświęca kulturze organizacyjnej, jej definiowaniu, funkcjom, modelom i typologii. W rozdziale nawiązuje też do kultury organizacyjnej w sektorze publicznym. Osobne miejsce poświęca opisowi metod badań kultury organizacyjnej w paradygmatach funkcjonalistyczno-systemowym i interpretatywnym. Te rozważania bardzo dobrze wprowadzają do opisu zaproponowanego narzędzia badawczego, które bazuje na modelu wartości konkurujących autorstwa Camerona i Quinna. W tym rozdziale można byłoby jednak bardziej rozbudować treści dotyczące uwarunkowań organizacyjnych. Autorka definiuje pojęcia organizacji i organizowania, przedstawia typologię i chronologię rozwoju teorii organizacji, ale w moim odczuciu niestety stosunkowo mało miejsca poświęca samym uwarunkowaniom o charakterze organizacyjnym, które wywołane zostały w tytule rozdziału.

Rozdział trzeci pracy opisuje metodykę badań. Zaprezentowane w dwóch pierwszych rozdziałach dysertacji rozważania teoretyczne pozwoliły Autorce na zidentyfikowanie luki badawczej, określenie celu i przedmiotu badań. W sposób wnikliwy opisane zostały przyjęte metody badawcze, plan badań, próby badawcze odnoszące się do metody wywiadu, metody badania dokumentów oraz do metody ankietowania oraz sama realizacja badań. W tym miejscu chciałabym bardzo pochwalić Autorkę za szczegółowy opis i uzasadnienie doboru metod badawczych zaprezentowanych w rozdziale trzecim. Cała procedura badawcza została szczegółowo zaprezentowana wraz ze wskazaniem przesłanek zastosowania określonych metod badawczych jak również założeń badawczych oraz spodziewanych wyników w zakresie uzyskanych prób badawczych. Autorka wykorzystała triangulację metod w procedurze badawczej, co w znaczący sposób podnosi wartość badawczą pracy jak również pozytywnie wpłynęło na zakres uzyskanych efektów badawczych, co z kolei przełożyło się na jakość zaprezentowanych wniosków.

Natomiast nie do końca rozumiem, dlaczego w rozdziale trzecim Autorka umieściła rozważania na temat historii sądownictwa administracyjnego w Polsce, podstaw prawnych ich działania, struktury organizacyjnej oraz regulacji dotyczących systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji. Te rozważania mają charakter teoretyczny i moim zdaniem można byłoby je umieścić w osobnym rozdziale o charakterze literaturowym, łącząc je z treściami z zakresu rozwoju teorii zarządzania w sektorze publicznym.

Rozdział czwarty dysertacji zawiera rozbudowane omówienie wyników przeprowadzonych badań. Uzyskane rezultaty badań oparto na zastosowanych metodach badawczych i odniesiono je do postawionych czterech celów badawczych. Całość wzbogacono estetyczną oprawą graficzną w postaci rysunków i tabel, co



ułatwia odbiór przedstawianych treści. Rozdział ma przejrzystą konstrukcję, jego zawartość potwierdza trud włożony przez Autorkę w przeprowadzenie wywiadów, badań ankietowych i analizę dokumentacji.

Rozdział piąty zawiera krótką dyskusję, w której Doktorantka nawiązuje do wyników badań innych autorów. Na pochwałę zasługuje ich aktualność, są to prace opublikowane po 2020 roku. Jednak z redakcyjnego punktu widzenia rozdział ten mógłby śmiało zakończyć rozdział czwarty dysertacji.

Walorem recenzowanej dysertacji są zamieszczone w rozdziale szóstym rekomendowane działania dotyczące rozwoju kultury bezpieczeństwa informacji. Wynikają one z przeprowadzonych badań empirycznych, dokonanej oceny dojrzałości systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji oraz przeprowadzonych badań literaturowych. Autorka pracy wyraża opinie, że „można przypuszczać, że rekomendacje okażą się przydatne nie tylko w sądownictwie administracyjnym, ale również w sądownictwie powszechnym lub szerzej w organizacjach sektora publicznego”, co warto byłoby sprawdzić, kontynuując badania w tej tematyce.

Całość rozprawy dopełnia zakończenie, bibliografia, spisy rysunków, tabel oraz załączniki.

Reasumując, w mojej ocenie Autorka zrealizowała swoje zamiary badawcze, główny cel dysertacji został osiągnięty. Zdiagnozowana została dojrzałość systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji w wojewódzkich sądach administracyjnych z uwzględnieniem kontekstu kultury organizacyjnej. W pracy zidentyfikowano znaczenie czynników kulturowych w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji. Wyniki badań zaprezentowane w dysertacji pozwoliły poszerzyć wiedzę o zarządzaniu bezpieczeństwem informacji oraz o kulturze organizacyjnej w wybranej grupie organizacji sektora publicznego, co stanowi wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości. Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia uważam, że poddana ocenie rozprawa z perspektywy zawartości merytorycznej odpowiada wymaganiom prac doktorskich.

4. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej kandydata w danej dyscyplinie naukowej

Tak, jak zostało to już wcześniej napisane recenzowana praca bazuje na wnikliwej analizie bogato dobranej literatury nie tylko krajowej, ale również zagranicznej z obszaru podejścia procesowego, dojrzałości systemu zarządzania, bezpieczeństwa informacji, bezpieczeństwa systemów informatycznych, systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji, modeli dojrzałości bezpieczeństwa informacji oraz tematyki organizacyjno-kulturowych uwarunkowań zarządzania bezpieczeństwem informacji. Praca obejmuje bardzo szerokie



spektrum zagadnień teoretycznych. Aby właściwie zaprezentować swoją koncepcję Autorka dysertacji dokonała wielopłaszczyznowych badań literaturowych. Na szczególną uwagę zasługują przeprowadzone rozważania dotyczące istoty i znaczenia systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji, prezentacja i porównanie modeli dojrzałości bezpieczeństwa informacji oraz rozważania dotyczące kultury organizacyjnej jako instrumentu zarządzania i jej znaczenia w sektorze publicznym. Doktorantka wykazuje się tu znaczącą wiedzą teoretyczną, przedstawiona systematyzacja dorobku literatury, w tym pozycji najnowszych dobrze świadczy o jej warsztacie badawczym.

Bardzo doceniam starania Doktorantki w zakresie szczegółowości podjętych rozważań teoretycznych. Jednakże w mojej ocenie starania te wydają się prowadzić do pewnej (w moim odczuciu) nadmiarowości pracy i braku uzasadnienia dla niektórych rozważań, jak np. treści dotyczące podejścia procesowego, zarządzania procesowego czy definiowania pojęcia organizacji.

Z drugiej strony odczuwam niedosyt rozważań z obszaru ewolucji teorii zarządzania publicznego czy koncepcji rozwoju organizacyjnego, w którą wpisują się modele dojrzałości organizacji.

Powyższe uwagi można jednak potraktować jako zachętę do dyskusji o zabarwieniu teoretycznym.

Konkludując, biorąc pod uwagę wszystkie powyższe spostrzeżenia, poziom wiedzy teoretycznej Autorki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oceniam na bardzo wysokim poziomie.

5. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez kandydata

W przygotowaniu rozprawy doktorskiej Autorka wykazała się dobrym warsztatem naukowo-badawczym. Dotyczy to zarówno postawienia problemu badawczego, koncepcji pracy, przeglądu literatury, jak i realizacji badań empirycznych i wnioskowania. Postawione w dysertacji cele są adekwatne do tematu pracy, a tematyka dysertacji osadzona jest w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Pytania badawcze są adekwatne do postawionego celu rozprawy. Szkoda tylko, że we wstępie nie zaakcentowano mocniej problemu badawczego. Przyjęta procedura badawcza zakładała kilka faz. W pierwszej fazie, teoretyczno-koncepcyjnej, Doktorantka dokonała krytycznej analizy literatury dla identyfikacji luki badawczej oraz nakreśliła model badawczy.

W drugiej fazie, badawczo-empirycznej, opisała i dobrze uzasadniła przyjęte postępowanie badawcze. Badania prowadzone były w dwóch paradygmatach: funkcjonalno-systemowym oraz interpretatywnym.



Pierwsze z badań miało charakter badania ilościowego, w którym zastosowano kwestionariusz OCAI (ang. *Organizational Culture Assessment Instrument*). Kwestionariusz ten pozwala zmierzyć kluczowe wymiary kultury organizacyjnej, które dotyczą następujących cech organizacji: przywództwa, zarządzania pracownikami, tego, co spaja organizację, strategii oraz sukcesu.

W dysertacji podjęta została próba weryfikacji postawionych hipotez w celu dotarcia do obiektywnego poznania relacji pomiędzy kulturą organizacyjną, a dojrzałością zarządzania bezpieczeństwem informacji. Dopelnieniem badania w paradygmacie funkcjonalno-systemowym było badanie w nurcie interpretatywnym, z zamiarem lepszego zrozumienia kultury organizacyjnej. W tym celu zastosowano wywiad standaryzowany nieustrukturalizowany. Zastosowanie metod mieszanych zostało dobrze uzasadnione, Autorka wskazała na dążenie do uzyskania szerokiego i dogłębnego zrozumienia badanych kategorii i zależności między nimi oraz lepszego zrozumienia badanych problemów. W tabeli 3.4. (s. 144) zaprezentowała przejrzysty plan badań empirycznych. W tej fazie Autorka dokonała też analizy i oceny uzyskanych wyników, odnosząc je do wyników badań ilościowych (wykorzystując różne testy statystyczne do weryfikacji postawionych hipotez badawczych), wyników analizy dokumentów oraz wyników triangulacji zastosowanych metod badawczych. Te ostatnie odniosła do postawionych celów badań, co uważam za zabieg trafiony, sprzyjający przejrzystości zawartych w dysertacji rozważań.

Następnie Autorka zamieściła dyskusję, nawiązując tym samym do wyników badań innych autorów oraz sformułowała wnioski z badań empirycznych oraz nakreśliła rekomendacje dla najwyższego kierownictwa oraz osób odpowiedzialnych za bezpieczeństwo informacji w organizacji (tabela 4.11., s. 204). Zaprezentowane rekomendacje powiązane są z wynikami przeprowadzonych badań.

Zaprezentowany przez Autorkę warsztat badawczy, jak również umiejętność wyciągania wniosków, poprowadzenie dyskusji uważam za dojrzałe i spełniające stawiane kandydatom wymogi.

Reasumując, moim zdaniem Doktorantka wykazała się w pracy zdolnością samodzielnego przygotowania i przeprowadzenia badań naukowych, umiejętnością prawidłowej analizy uzyskanych wyników oraz konstruowaniem wniosków i rekomendacji dla praktyki. Pozytywnie oceniam też wskazanie ograniczeń przeprowadzonych badań i nakreślenie kierunków możliwych dalszych badań w podjętej tematyce.



6. Ocena stopnia oryginalności rozwiązania w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej.

Wybór problematyki badawczej jest dobrze uzasadniony, a nakreślony problem badawczy ma cechy nowości w zakresie teoriopoznawczym oraz walory aplikacyjne. Warto zaakcentować, że przeprowadzone badanie było badaniem obejmującym swoim zasięgiem wszystkie wojewódzkie sądy administracyjne. Wyniki badania wzbogaciły wiedzę o zarządzaniu bezpieczeństwem informacji, dojrzałości systemów w tym obszarze w powiązaniu z kulturą organizacyjną badanych wojewódzkich sądów administracyjnych, tym samym przyczyniły się do rozwoju nauki w tym obszarze.

Deskryptywny i eksploracyjny charakter badania dał możliwość poznania procesów związanych z zarządzaniem bezpieczeństwem informacji oraz postaw i działań członków organizacji. Badanie przeprowadzone było z wykorzystaniem metod i technik ilościowych, jak i jakościowych, co pozwoliło na pogłębione zrozumienie badanych zjawisk i wyciągnięcie uzasadnionych wniosków.

W mojej opinii praca stanowi oryginalne opracowanie dotyczące dojrzałości systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji wojewódzkich sądów administracyjnych z uwzględnieniem kontekstu kultury organizacyjnej.

Konkluzja

Uwzględniając wszystkie powyższe spostrzeżenia stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Anety Kaczmarek spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim, określone w art. 187, art. 190 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2023, poz. 742 ze zm.), tzn. rozprawa przedstawia oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a także prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz Jej umiejętność prowadzenia pracy naukowej. Moja ocena ma charakter pozytywny. W związku z powyższym wnoszę o dopuszczenie pracy do publicznej obrony.

z poważaniem

dr hab. Renata Brajer-Marczak,
prof. UE we Wrocławiu

Renata Brajer-Marczak

