



Prof. dr hab. Ewa Ziemba

Katowice, 14.04.2022 r.

## Recenzja

**rozprawy doktorskiej mgr Edyty Kowalskiej**  
**pt: „Wykorzystanie e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się”**  
napisanej na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej  
pod kierunkiem naukowym promotora prof. dr hab. Doroty Jelonek  
oraz promotora pomocniczego dr. inż. Tomasza Turka

### 1. Wstęp

Podstawą wydania opinii jest pismo dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. P.Cz., Kierownika dyscypliny naukowej *Nauki o zarządzaniu i jakości* z dnia 23.02.2022 roku, zawierające prośbę o przyjęcie obowiązków recenzenta w/w rozprawy<sup>1</sup>.

Uwzględniając ustawowe kryteria i wymogi stawiane rozprawom doktorskim w kolejnych punktach recenzji zwrócę uwagę przede wszystkim na: ogólną charakterystykę rozprawy; problematykę badawczą i temat rozprawy; cele i hipotezy badawcze oraz zastosowane metody badawcze; strukturę rozprawy; zawartość merytoryczną poszczególnych części rozprawy; a także formalną i redakcyjną stronę rozprawy.

### 2. Ogólna charakterystyka rozprawy

Przedłożona rozprawa składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów merytorycznych, zakończenia oraz spisów literatury, rysunków, tabel i wykresów. Całość liczy 240 stron. Uzyskane wyniki badań zostały przedstawione w 47 tabelach, na 34 rysunkach oraz 12 wykresach, opatrzonych stosownymi komentarzami oraz wnioskami. Dodatkowo pracę uzupełniają załączniki, w których Doktorantka zaprezentowała narzędzia badawcze: kwestionariusz ankiety oraz kwestionariusz wywiadu.

Bibliografia obejmuje 347 pozycji, w tym monografie, artykuły i referaty naukowe. Literatura zarówno polska, jak i obcojęzyczna jest dość dobrze dobrana, adekwatna do

<sup>1</sup> Stosowane pismo wraz z całą dokumentacją otrzymałam w dniu 01.03.2022.

problematyki podjętej w pracy. Zabrakło najnowszych pozycji dotyczących e-learningu, także w kontekście wyzwań związanych z pandemią Covid-19.

Reasumując, stwierdzam, iż praca jest dobrze udokumentowana.

### **3. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy**

Tematyka rozprawy doktorskiej mieści się w *naukach społecznych*, dyscyplinie *nauk o zarządzaniu i jakości*, a dotyczy teorii i empirii wykorzystania e-learningu na potrzeby rozwoju organizacji uczącej się. Wpisuje się ona w aktualne nurty badawcze oraz wyzwania, przed jakimi stają współczesne organizacje biznesowe i publiczne.

Problematyka wykorzystania e-learningu w organizacjach, w tym przedsiębiorstwach, administracji publicznej czy edukacji nie jest niewątpliwie nowa, ale za to z pewnością nie jest to problematyka do końca rozwiązana. Może też właśnie dlatego poziom wykorzystania e-learningu w polskich organizacjach, w szczególności w przedsiębiorstwach jest niewystarczający. Przyczyny tego stanu rzeczy są różnorodne – począwszy od problemów natury technologicznej, aż po braki metodologiczne, projektowe i wdrożeniowe, włączywszy brak tzw. dobrych wzorców planowania, wdrażania i zarządzania e-learningiem.

W ciągu ostatnich dwóch lat zauważa się intensyfikację badań nad e-learningiem oraz wzrost jego wykorzystania w organizacjach. Przyczyną większego zainteresowania tą problematyką jest oczywiście pandemia Covid-19. Pojawiające się publikacje dotyczą właśnie wdrożeń e-learningu, głównie w instytucjach edukacyjnych i szkolnictwie. Nadal tylko nieliczne prace badawcze dotyczą wykorzystania e-learningu w przedsiębiorstwach, zwłaszcza w kontekście organizacyjnego uczenia się czy organizacji uczącej się. Dodatkowo, jeśli temat ten był podejmowany, to przede wszystkim w literaturze anglojęzycznej. Wszystko to powoduje, że obszar badawczy wybrany przez Autorkę dotyczący wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się, jest obszarem bardzo ciekawym i aktualnym.

Reasumując, dokonany przez Doktorantkę wybór problemu naukowego spełnia wymagania stawiane w tym względzie dysertacjom doktorskim. Nie ulega wątpliwości, że problematyka badawcza jest interesująca i ważna z poznawczego, naukowego i empirycznego punktu widzenia. Moja ocena wyboru problematyki badawczej i tematu dysertacji nie może być zatem inna, jak pozytywna.

### **4. Ocena postawionych celów badawczych i sformułowanych hipotez badawczych**

Fundamentem pracy naukowej i jednocześnie bardzo ważne w jej ocenie są zdefiniowane cele i postawione hipotezy/tezy. Hipotezom i celom Autorka poświęciła – zgodnie z przyjętą praktyką – „Wstęp”.

Doktorantka sformułowała główną hipotezę nawiązującą do tytułu dysertacji, w której zakłada, iż *„wykorzystanie e-learningu w procesie organizacyjnego uczenia się wpływa istotnie i pozytywnie na rozwój organizacji uczącej się.”* (s. 6). Hipotezie głównej towarzyszą trzy poprawnie sformułowane hipotezy badawcze, które odnoszą się do relacji pomiędzy e-learningiem, rozwojem organizacji uczącej się i procesem organizacyjnego uczenia się. Zweryfikowanie hipotezy głównej dysertacji i hipotez badawczych, istotnych w wymiarze poznawczym i utylitarnym, jest obiecującym rozwiązaniem dla badaczy oraz firm stojących w obliczu wyzwań tworzenia organizacji uczących się z wykorzystaniem e-learningu.

Głównym celem badań, który Autorka przedstawiła we *„Wstępie”* było *„opracowanie konceptualizacji modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się”* (s. 6). Tak sformułowany cel jest bardzo interesujący i aktualny oraz wpisuje się w lukę badawczą. Mam jedynie drobną uwagę do jego brzmienia. W mojej opinii *„opracowanie konceptualizacji modelu”* nie jest najlepszym sformułowaniem, należało zdefiniować cel jako *„konceptualizacja modelu”*.

Oprócz celu głównego Doktorantka postawiła trzy cele szczegółowe, które korespondują z celem głównym i których osiągnięcie gwarantuje jednocześnie osiągnięcie celu głównego. Doktorantka określiła naturę tych celów, jako poznawczy, badawczy i utylitarny. Mam uwagę do celu określonego jako badawczy o brzmieniu *„empiryczna weryfikacja wpływu e-learningu na rozwój organizacji uczącej się oraz na proces organizacyjnego uczenia się”* (s. 6). Zastanawia mnie dlaczego Doktorantka nazwała ten cel jako badawczy (czy dwa pozostałe nie są celami badawczymi?), a ponadto określenie *„empiryczna weryfikacja wpływu”* raczej wskazuje na proces badawczy a nie cel, którym powinno być np. *„ustalenie wpływu”*. Kategoryzując i formułując cele badań, warto zwrócić uwagę, iż cel badań należy rozumieć jako rodzaj efektu, który zamierzamy uzyskać w wyniku badań. W literaturze istnieją różne klasyfikacje celów ze względu właśnie na te efekty, najczęściej wyróżnia się cele teoretyczne, poznawcze, praktyczne, wdrożeniowe, metodologiczne.

Reasumując, postawione cele i hipotezy mieszczą się w nurcie badań nad wykorzystaniem e-learningu na potrzeby doskonalenia biznesu. Zweryfikowanie sformułowanych hipotez oraz osiągnięcie postawionych celów pozwala na wypełnienie luki w rozważanym obszarze badawczym. Wszystko to powoduje, że zaproponowane w badaniach hipotezy i cele należy ocenić pozytywnie.

## **5. Ocena zastosowanych metod badawczych**

Zgodnie z przyjętą praktyką *„Wstęp”* dysertacji doktorskiej powinien objaśniać procedurę badawczą przyjętą przez Doktorantkę, aby osiągnąć postawione cele i zweryfikować sformułowane hipotezy. Co prawda w rozdziale piątym opisano procedurę badawczą badań kwestionariuszowych, nie mniej we *„Wstępie”* należało przedstawić, w jaki sposób cele zostały osiągnięte i hipotezy zweryfikowane. Co prawda Autorka na rys. W.1 i W2 dokonała próby schematycznego ujęcia i opisu procedury badawczej, lecz nie jest to próba w pełni udana. Na rysunkach tych nie przedstawiono procedury badawczej z podziałem na poszczególne etapy

i zadania badawcze, wykorzystane metody i techniki badawcze oraz cele i hipotezy badawcze, w kontekście poszczególnych części pracy. Taki schemat dawałby gruntowny pogląd dotyczący całej pracy badawczej Autorki i uwypuklił zakres przeprowadzonych badań. W opisach na rys. W.2 zauważyć można pewne niejednoznaczności, np. zadania 2 i 3 mają brzmienie celów: poznawczego i badawczego, brakuje też odniesienia do metod i technik badawczych. Ponadto należy zwrócić uwagę, iż cele się osiąga, a nie realizuje.

Reasumując, wybór metod zastosowanych w procedurze badawczej jest prawidłowy i ich wykorzystanie należy ocenić pozytywnie. Natomiast negatywnie należy ocenić brak całościowego opisu procedury badawczej w przekroju: hipotezy badawcze – cele badawcze – etapy i zadania badawcze – metody i techniki badawcze – poszczególne części pracy.

## **6. Ocena struktury rozprawy i zawartości jej rozdziałów**

Na jakość pracy naukowej składa się, oprócz tematu pracy, zdefiniowanych celów, postawionych hipotez i wykorzystanych metod badawczych, także spójna z tematem, celami i hipotezami struktura pracy.

Strukturę pracy uważam za prawidłową z punktu widzenia zarówno nakreślonego tematu dysertacji, jak i sformułowanych hipotez oraz przyjętych celów. Zasadniczą część rozprawy mgr Edyty Kowalskiej tworzą ściśle powiązane ze sobą „Wstęp”, sześć rozdziałów merytorycznych i „Zakończenie”, a także Załączniki. W strukturze pracy zachowano równowagę pomiędzy aspektami poznawczymi i empirycznymi, a jest ona następująca:

- część poznawcza, obejmująca przegląd literatury na temat zarządzania wiedzą w organizacjach, organizacji uczącej się oraz wykorzystania e-learningu w rozwoju tych organizacji (rozdziały 1-3, 97 stron);
- część poznawcza, prezentująca autorską konceptualizację modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się (rozdział 4, 21 stron);
- część badawcza (empiryczna), opisująca wyniki badań nad wykorzystaniem e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się (rozdziały 5-6 i Załączniki, 73 strony).

„Wstęp” stanowi prezentację problemu badawczego, obejmującą postawienie i uzasadnienie problemu badawczego, sformułowanie hipotez i zdefiniowanie celów, a także projekcję struktury pracy. Jak podkreślono wcześniej, we „Wstępie” zabrakło kompletnego opisu procedury i metod badawczych.

Zgodnie z przyjętą w pracach naukowych praktyką, pierwsze trzy rozdziały prezentują teoretyczne rozważania i materiał poznawczy, będące punktem wyjścia do konceptualizacji modelu wykorzystania e-learningu na potrzeby rozwoju organizacji uczącej się. Na podstawie dotychczasowego dorobku teoretycznego zostały w nim przedstawione wszystkie kluczowe pojęcia

i koncepcje, natomiast Autorka nie zaproponowała nowych ujęć czy propozycji. Pierwszy rozdział pt. *„Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w organizacji”* jest poświęcony koncepcji zarządzania wiedzą, ze szczególnym uwzględnieniem typologii organizacji opartych na wiedzy. W rozdziale drugim pt. *„Proces uczenia się w organizacji”* Doktorantka dokonała analizy stanu nauki na temat uczenia się w organizacji, organizacyjnego uczenia się, organizacji uczącej i jej rozwoju oraz organizacyjnego oduczania się. W kontekście treści tego rozdziału oraz tytułu, celów i hipotez dysertacji jego tytuł powinien raczej brzmieć *„Organizacja ucząca się i jej rozwój”*. W rozdziale trzecim pt. *„E-learning narzędzie wspierające proces uczenia się w organizacji”*, będącym również wynikiem studiów literaturowych, Doktorantka zaprezentowała zagadnienie e-learningu w kontekście uczenia się organizacji. Ogólnie ujmując, struktura tych rozdziałów jest prawidłowa, a zawarte w nich treści są niezbędne do zrozumienia logiki badań, które opisano w kolejnych trzech rozdziałach – poznawczym i empirycznych.

W rozdziale czwartym o charakterze poznawczym pt. *„Konceptualizacja modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się”* Doktorantka przedstawiła podstawy koncepcyjne modelu zarządzania rozwojem organizacji uczącej się oraz dokonała jego konceptualizacji. W tym rozdziale następuje pewnie dysonans poznawczy – czy Doktorantka dokonuje konceptualizacji modelu zarządzania rozwojem organizacji uczącej się, czy modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się, co byłoby zgodne z celem głównym dysertacji, celami szczegółowymi i hipotezami oraz tytułem rozdziału. Do problemu tego wrócę w dalszej części recenzji.

Kolejne dwa rozdziały mają charakter empiryczny. Rozdział piąty pt. *„Weryfikacja modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się w świetle badań ilościowych”* stanowi projekcję wyników badań kwestionariuszowych ankietowych nad wykorzystaniem e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się. W ostatnim rozdziale pt. *„Studium przypadku – egzemplifikacja modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się”* Doktorantka dokonała egzemplifikacji modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się na przykładzie firmy z sektora dóbr szybko zbywalnych. Przedstawione w ostatnich dwóch rozdziałach autorskie propozycje i analizy są ciekawe i mają nowatorski charakter, a przez to potwierdzają posiadanie przez Doktorantkę umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W *„Zakończeniu”* Doktorantka sformułowała ogólne wnioski z przeprowadzonych badań, odniosła się do postawionego celu głównego i celów szczegółowych oraz sformułowanych hipotez, nakreśliła wkład wyników badań do nauki oraz bardzo ogólnie – kierunek dalszych prac badawczych, a także przedstawiła rekomendacje dla organizacji uczących się sektora dóbr szybko zbywalnych. Nie wskazała natomiast ograniczeń otrzymanych wyników badań.

Reasumując, mimo przedstawionych powyżej uwag można stwierdzić, iż układ pracy jest spójny i logiczny oraz pozytywnie należy ocenić go w zestawieniu z samym tytułem rozprawy, jej

celami i hipotezami. Wszystko to pozwala mi pozytywnie ocenić strukturę pracy w kontekście zidentyfikowanego problemu badawczego, postawionych celów i sformułowanych hipotez.

## 7. Ocena merytoryczna rozprawy i uwagi polemiczne

Przechodząc do szczegółowej oceny merytorycznej, na wstępie pragnę zaznaczyć, że podjęte przez Doktorantkę wysiłki badawcze zasługują na ocenę pozytywną, tak z uwagi na przedmiot podjętej problematyki, jak z uwagi i na starania podjęte, aby uzyskać jak najbardziej rzetelne wyniki. Autorka dość dobrze poradziła sobie z rozwiązaniem sformułowanego problemu badawczego, zweryfikowała hipotezy badawcze i osiągnęła postawione cele badawcze.

Do wartościowych tak pod względem teoretyczno-poznawczym, metodycznym, jak i empirycznym, a przede wszystkim z punktu widzenia wartości dodanej i wkładu pracy Doktorantki w rozwiązanie tytułowego problemu, należy zaliczyć w rozprawie:

- autorską konceptualizację i opercjonalizację modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się (rozdział 4);
- empiryczną weryfikację modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się (rozdział 5 i 6).

Wyniki badań i nowe propozycje naukowe zawsze prowokują do polemiki, skłaniają do pytań i formułowania nowych wniosków, a niejednokrotnie rodzą również pewne wątpliwości. Tak jest i w przypadku wyników badań Doktorantki. Wymienię w tym miejscu najważniejsze z moich wątpliwości i pytań, odnosząc się do treści zawartych w poszczególnych rozdziałach.

Rozdział pierwszy to ogólne rozważania na temat wiedzy jako zasobu organizacji, modeli zarządzania wiedzą oraz typologii organizacji opartych na wiedzy. Zauważa się kilka mankamentów tych wywodów, a najważniejszym jest to, iż treści te mają w większości charakter encyklopedyczny. Zabrakło natomiast autorskiej dyskusji Doktorantki nad kolejnymi poruszonymi zagadnieniami, zwłaszcza w kontekście tytułowego problemu badawczego – modelu wykorzystania e-learningu na potrzeby rozwoju organizacji uczącej się oraz sformułowanych hipotez i postawionych celów badawczych.

Przykładowo, w podrozdziale 1.1 Doktorantka przedstawiała definicje wiedzy i różne jej kategorie, lecz zabrakło dyskusji nad nimi i własnych propozycji stanowiących podstawę do przeprowadzenia własnych badań. Ponadto, treści z akapitu opisującego relacje pomiędzy wiedzą jawną i niejawną wiedzy na s. 15 zostały powtórzone na s. 17.

Podrozdział 1.2 stanowi projekcję różnych modeli zarządzania wiedzą, i do modeli zarządzania wiedzą, a nie tworzenia wiedzy w organizacji powinien nawiązywać tytuł tego rozdziału. Również tutaj brakuje dyskusji i własnych przemyśleń Doktorantki.



Tytuł podrozdziału 1.3 nie odzwierciedla jego treści dotyczącej strategii personalizacji i kodyfikacji wiedzy.

W podrozdziale 1.4 o typologii organizacji opartych na wiedzy zabrakło rozważań na temat istoty tych organizacji – Doktorantka wprowadziła pojęcie organizacji opartych na wiedzy, ale go nie wyjaśniła i nie zinterpretowała w kontekście dalszych rozważaniach o różnych typach tych organizacji, w tym organizacji uczącej się. Jednym z polskich badaczy, który wniósł znaczny wkład do badań nad organizacją uczącą się jest prof. J. Rokita<sup>2</sup>. Jednakże jego wyniki badań zostały w dysertacji pominięte. Reasumując, rozważania w rozdziale pierwszym powinny być autorską dyskusją nad wiedzą i zarządzaniem nią oraz organizacjami opartymi na wiedzy w kontekście zdefiniowanego problemu badawczego, sformułowanych hipotez i postawionych celów.

Podobnie jak w rozdziale pierwszym, również w rozdziale drugim traktującym o uczeniu się organizacji zabrakło autorskiej dyskusji Doktorantki nad kolejnymi poruszonymi zagadnieniami, zwłaszcza w kontekście modelu wykorzystania e-learningu na potrzeby rozwoju organizacji uczącej się oraz sformułowanych hipotez i postawionych celów badawczych.

Tytuł podrozdziału 2.1 powinien być skoncentrowany na istocie i modelach uczenia się, bo o tym ten rozdział traktuje. Doktorantka opisuje w nim różne modele uczenia, ale zabrakło twórczej i krytycznej dyskusji nad nimi i nad tytułowym procesem uczenia się w organizacji.

Podrozdział 2.2 jest projekcją koncepcji organizacyjnego uczenia się. Doktorantka przedstawiła w nim definicję procesu organizacyjnego uczenia na tle innych zestawionych w tabeli 2.1 definicji. Następnie w tabeli 2.2 zidentyfikowała różne modele organizacyjnego uczenia się (błędnie zatytułowano tabelę jako „Wybrane definicje organizacyjnego uczenia się”), następnie wskazała, że w pracy wykorzystuje model D. Kima (s. 56), i przeszła do omówienia kolejnych modeli wyszczególnionych w tabeli i nie ujętych w niej. Ten fragment dysertacji jest nieczytelny i trudno zinterpretować zamysł badawczy Autorki. W związku z tym chciałabym zadać Doktorantce pytanie: Na jakiej podstawie i co było powodem, iż Doktorantka jako podstawę swoich badań wybrała model D. Kima? Czym on się różni od innych opisanych modeli, co łączy go z innymi modelami i jakie jego cechy zadecydowały, iż stanowił on rudymet badań?

W podrozdziale 2.3 dotyczącym podstawowej koncepcji dysertacji – organizacji uczącej się – Doktorantka dokonała zestawienia literaturowych definicji tej koncepcji, zabrakło natomiast ich dogłębnej analizy z punktu widzenia elementów im wspólnych i tych, które je różnią.

Podrozdział 2.4 traktuje o rozwoju organizacji uczącej się. Doktorantka zaproponowała w nim definicję tego rozwoju (s. 70). Nasuwa się tutaj pytanie do Doktorantki, co było podstawą tej definicji i jaki wpływ na jej sformułowanie miały przedstawione w dalszej części podrozdziału

---

<sup>2</sup> Rokita J. (2003). *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.

modele rozwoju organizacji? Które z opisanych modeli i jakie ich elementy znalazły odzwierciedlenie w definicji organizacyjnego uczenia się?

W rozdziale trzecim Doktorantka przedstawia koncepcję e-learningu, trzecią po organizacyjnym uczeniu się i rozwoju organizacji uczącej się, podstawową koncepcję dysertacji. Na tle zebranych z literatury definicji Doktorantka zaproponowała definicję stanowiącą podstawę przeprowadzonych przez nią badań (s. 80), aby następnie naświetlić rozwój e-learningu, począwszy od jego pierwszej generacji (model korespondencyjny), do piątej generacji inteligentnego modelu sieciowego e-learningu. W moim odczuciu zbyt mało uwagi poświęcono piątej generacji e-learningu, zwłaszcza w kontekście dynamicznego jego rozwoju wywołanego pandemią Covid-19. Pojawia się zatem pytanie do Doktorantki: Jak zmienił się e-learning po wpływie pandemii Covid-19? Jakie nowe technologie i narzędzia e-learningu znalazły wykorzystanie, a które z dotychczas używanych straciły zastosowanie?

W podrozdziale 3.4 Doktorantka skoncentrowała uwagę na e-learningu korporacyjnym. Zaprezentowała ciekawe modele projektowania kursów elearningowych oraz poziomy dojrzałości e-learningu w organizacjach. Wartość tej części dysertacji byłaby znacznie wyższa, gdyby Doktorantka dokonała czytelnej próby identyfikacji cech e-learningu i odniosła je do poszczególnych poziomów dojrzałości. Punktem wyjścia do tych prac powinien być jeden z modeli dojrzałości organizacyjnej, np. BPMM<sup>3</sup> (*Business Process Maturity Model*), CMMI<sup>4</sup> (*Capability Maturity Model Integration*), model P. Grajewskiego<sup>5</sup>, model E. Skrzypek i M. Hofmana<sup>6</sup>, ISO 9004<sup>7</sup> (Norma dotycząca zarządzania jakością – jakość organizacji – wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu) czy EFQM<sup>8</sup> (*European Foundation for Quality Management*).

Rozdział czwarty przedstawia oparte na literaturze własne przemyślenia Doktorantki dotyczące konceptualizacji i operacjonalizacji modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się, co jest ściśle związane z tytułem dysertacji, jej celem głównym i celami szczegółowymi oraz hipotezami. Niekonsekwencja terminologiczna powoduje jednak, że czytelnik gubi się w zamiarach badawczych Doktorantki. Nie wiadomo bowiem co skłoniło Autorkę, iż w podrozdziałach 4.2 i 4.3 proponuje i omawia „*model zarządzania rozwojem organizacji uczącej*

---

<sup>3</sup> J. Lee, D. Lee, s. Kang (2007). *An Overview of the Business Process Maturity Model (BOMM)*, [w:] *Advances in Web and Network Technologies, and Information Management APWeb/WAIM 2007 International Workshops: DBMAN 2997, WebETrends, Huang Shan, China, Proceedings*, s. 384-395.

<sup>4</sup> T. B. Kalinowski (2012). *Koncepcja oceny dojrzałości procesów logistycznych*, „Zeszyty Naukowe”, 224, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, s. 37-47.

<sup>5</sup> P. Grajewski (2007). *Organizacja procesowa: projektowanie i konfiguracja*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

<sup>6</sup> M. Hofman, E. Skrzypek (2010). *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer.

<sup>7</sup> PN-EN ISO 9004 (2010). *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, PKN, Warszawa.

<sup>8</sup> T. Buchacz (2005), *Zastosowanie modelu EFQM do doskonalenia organizacji*, „Problemy Jakości”, 37.4, s. 33-35.



się”. Biorąc pod uwagę istotę modelu określonego jako „*model zarządzania rozwojem organizacji uczącej się*” jest ona zupełnie inna niż istota modelu, który jest przedmiotem badań w dysertacji – „*modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się*” i do którego będę się odnosiła w dalszej części recenzji (mimo innej terminologii użytej w tym rozdziale przez Doktorantkę).

Zaproponowany model wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej jest ciekawą propozycją badawczą i ma znamiona nowości. Nie mniej, tak jak każda nowa propozycja naukowa, tak i ten model budzi w szczegółach wątpliwości i skłania do stawiania pytań. Najważniejsze z nich są następujące:

- Zaproponowany model obejmuje trzy konstrukty: rozwój organizacji uczącej się, organizacyjne uczenie się i e-learning. Taka budowa modelu wynika z rozważań Autorki przeprowadzanych w poprzednich rozdziałach dysertacji. Dla poszczególnych konstruktów Doktorantka zidentyfikowała zmienne go opisujące, ale nie wskazała wyraźnie badań, które stanowiły rudymet dla takiego pomiaru konstruktów. I stąd nasuwają się wątpliwości i pytania o wcześniejsze badania (literaturę lub ew. badania własne), które stanowiły podstawę do takiej operacjonalizacji konstruktów – tylko wówczas bowiem można zakładać wiarygodność i rzetelność propozycji naukowej. Przykładowo, na s. 115-116 przedstawiono model rozwoju organizacji uczącej się, który wykorzystano w konceptualizacji i operacjonalizacji. Brakuje jednak wskazania na jakiej podstawie taki model przyjęto, a następnie na s. 126-129 dokonano jego operacjonalizacji (jednocześnie pomijając poziom – Innowacyjność i inteligencja). Taka sama uwaga dotyczy pozostałych dwóch konstruktów.
- Zdefiniowane dla konstruktów zmienne, za pomocą których Doktorantka proponuje dokonać pomiaru tychże konstruktów musiały z pewnością znaleźć odzwierciedlenie w kwestionariuszu ankietowym. Niestety, nawet bardzo dokładna analiza kwestionariusza w kontekście zaproponowanych zmiennych nie pozwala jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie: Które pytania w kwestionariuszu dotyczą poszczególnych zmiennych. Przykładowo, dla konstruktu *e-learning* zidentyfikowano trzy zmienne obserwowalne, tj. dystrybucja treści, treści szkoleniowe i usługi nauczania zdalnego. Natomiast w kwestionariuszu są cztery pytania w skali Likerta (wykorzystywane w metodzie SEM), których powiązanie ze zmiennymi nie jest oczywiste, a ponadto skoro Doktorantka wyszczególniła trzy zmienne obserwowalne to dlaczego obserwuje cztery.

W związku z powyższymi proszę, aby Doktorantka w Autoreferacie dokonała stosowanego wyjaśnienia zasygnalizowanych wątpliwości dotyczących konstruktów, zmiennych i pytań w kwestionariuszu.

Rozdział piąty przedstawia bardzo szczegółowo wyniki badań nad weryfikacją zaproponowanego autorskiego modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się – analizy statystyczne. Do tej części pracy mam dwa pytania: Jakie są różnice pomiędzy

metodologią, metodyką i metodą? Jakie są główne wnioski z przeprowadzonych badań ankietowych w kontekście celów i hipotez badawczych?

Rozdział szósty jest projekcją studium przypadku, które według Autorki jest przykładem egzemplifikacji modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się. Wywiad przeprowadzony na potrzeby opisu studium przypadku jest skoncentrowany na modelu rozwoju organizacji uczącej się, obejmującym pięć poziomów (nie cztery, jak w kwestionariuszu ankietowym). W mojej opinii, w opisie studium przypadku na poszczególnych poziomach rozwoju organizacji uczącej się należało mocniej wyeksponować elementy e-learningu oraz organizacyjnego uczenia się, które poddano analizie w badaniu ankietowym. Do tej części pracy mam pytanie podobne jak do rozdziału poprzedniego: Jakie są główne wnioski ze studium przypadku w kontekście celów i hipotez badawczych?

W „Zakończeniu” nie odnalazłam ograniczeń wyników badań oraz kierunków udoskonalenia zaproponowanego autorskiego modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej. W związku z tym kieruję pytania do Doktorantki: Jakie ograniczenia mają otrzymane wyniki badań? W jakim kierunku należy udoskonalić zaproponowany model?

Reasumując, wymienione uwagi krytyczne i polemiczne nie podważają mojej ogólnej pozytywnej oceny rozprawy. Mają one, w moim zamyśle, być pomocne w dalszych pracach badawczych Doktorantki. Z całą stanowczością mogę stwierdzić, iż Doktorantka rozwiązała sformułowany problem badawczy, a dysertacja, jej treści, wartość dodana naukowa i aplikacyjna wpisują się w „standardy” prac doktorskich.

## **8. Ocena strony formalnej i redakcyjnej pracy**

Doktorantka powinna zwrócić uwagę na fakt, iż wartość pracy doktorskiej (a także każdej innej pracy naukowej) zawsze obniżają usterki formalne, takie jak nieprecyzyjne i niejednoznaczne formułowanie myśli oraz błędy językowe, stylistyczne i redakcyjne. Usterki o takim charakterze bardzo często wpływają ujemnie na przejrzystość i logikę wyводу oraz utrudniają odbiór treści. W rezultacie praca może być bardzo słabo oceniona. Dlatego z obowiązku recenzenta poczyniłam uwagi o charakterze redakcyjno-językowym.

Przykładowe błędy redakcyjne i językowe są następujące:

- Błędne używanie słowa „szereg”, np. na s. 109 – „szereg obiektów”, na s. 134 – „szereg innych wskaźników” czy na s. 182 – „szereg działań” itd. Powinno być „wiele obiektów”, „wiele innych wskaźników”, „wiele działań”;
- Brak jednolitości w cytowaniach literatury – podawanie pełnego imienia, podawanie pierwszej litery imienia, podawanie tylko nazwiska;
- Brak spacji pomiędzy znakami, np. na s. 23 – „...Taylora- amerykańskiego...” i inne;

- Urwany tekst w liniach, np. na s. 23, 27 i innych;
- Nieprawidłowe używanie przecinków w zdaniach, np. brak przecinków przed zwrotami, takimi jak: „*takich jak*”, „*takie jak*”, „*jak i*” i inne;
- Występowanie błędów stylistycznych, np. na s. 22 – „*...zapropowowali rozróżnienie między dwoma podejściami zarządzania wiedzą, strategię personalizacji (people-to-people) i strategię kodyfikacji (people-to-documents).*”, na s. 35 – „*Można wyróżnić trzy podstawowe typy teorii uczenia się (Bartkowiak, 1999): społecznego uczenia się (learning theory), zakładające związek między uczeniem się, a zakładaną skutecznością*”, na s. 57 – „*...robotnicy bliżej stykają się z problemem...*”, na s. 59 – „*Siła relacji uczenia się jednostki i uczenie się organizacji jest zależne od wielkości wpływu, jaki ma dana osoba.*” i inne;
- Występowanie literówek, np. na s. 35 – „*społecznego uczenia się*”, na s. 54 – „*zagadnienia*”, na s. 58 – „*zaopserwuj*”, „*opracowywania*”, na s. 59 – „*wielkkości*” i inne.

Reasumując, przedstawioną do recenzji rozprawę należy ocenić przeciętnie pod względem formalnym. W przyszłości opracowując teksty naukowe Doktorantka musi z większą starannością zadbać o redakcję i język tekstu. Z pewnością przy znacznej objętości pracy trudno jest bez profesjonalnej redakcji uniknąć błędów i usterek, lecz niedociągnięć tych jest w pracy dość dużo.

## 9. Wniosek końcowy

Recenzowana dysertacja jest na dobrym poziomie merytorycznym oraz przeciętnym poziomie metodycznym i redakcyjnym. Wnosi ona istotne wartości merytoryczne, tak o charakterze poznawczym, jak i empirycznym, do nauk społecznych, dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, specjalności informatyka ekonomiczna. Wypełniają one lukę w wiedzy dotyczącej wykorzystania e-learningu na potrzeby organizacji uczących się. Dysertacja stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazuje wiedzę Autorki oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia eksperymentów badawczych.

Reasumując, recenzowana rozprawa doktorska Pani mgr Edyty Kowalskiej pt. „*Wykorzystanie e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się*” napisana pod kierunkiem naukowym promotora prof. dr hab. Doroty Jelonek oraz promotora pomocniczego dr. inż. Tomasza Turka spełnia wymogi stawiane dysertacjom doktorskim przez Ustawę o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku, artykuł 13, ustęp 1 (Dz.U. z 2017 r., poz. 1789 z późniejszymi zmianami). Wnoszę zatem wniosek o jej przyjęcie przez Radę Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej oraz dopuszczenie do publicznej obrony.



PODPIS ZAUFANY

EWA  
ZIEMBA

14.04.2022 22:08:09 [GMT+2]

Dokument podpisany elektronicznie  
podpisem zaufanym

