



## WYBRANE ASPEKTY WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA – NARZĘDZIA KONTROLI NAD SPOŁECZEŃSTWEM NA PRZYKŁADZIE EGIPITU

Agnieszka Dziedzic<sup>1</sup>, Stanisław Malinowski<sup>2</sup>, Radomir Kana<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Eduexpert Sp. z o.o.

<sup>2</sup> Akademia Sztuki Wojennej  
Wydział Zarządzania i Dowodzenia

<sup>3</sup> Technical University of Ostrava  
Faculty of Economic

**Streszczenie:** Głównym celem prezentowanych rozważań jest zidentyfikowanie i scharakteryzowanie najistotniejszych narzędzi stosowanych przez rządy w celu kontrolowania funkcjonowania współczesnych państw. Zakres badawczy obejmuje dane i informacje dotyczące wskaźników o charakterze makroekonomicznym analizowanych w badanym kraju, źródła danych tworzą ogólnodostępne dane statystyczne, a metodykę badawczą stanowi krytyczna analiza literatury przedmiotu. W prezentowanym opracowaniu przeprowadzono analizę case study Egiptu, na przykładzie którego wskazano, jakie narzędzia i instrumenty mogą zostać zastosowane przez decydentów w celu osiągnięcia założonych celów gospodarczych i społecznych..

**Słowa kluczowe:** otoczenie gospodarcze, zarządzanie w organizacjach, narzędzia kontroli

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.2.04

### Wprowadzenie

Rzeczywistość dzisiejszego Egiptu kształtowana jest przez nurty polityczne i społeczne poszukujące wspólnego mianownika. W związku z zauważalnymi i niepokojącymi tendencjami społecznymi, uwypuklającymi szeroko pojętą nierówność społeczną, władze dzisiejszego Egiptu poszukują rozwiązań, które pomogą we właściwy sposób zarządzać krajem, realizując politykę równowagi. Wobec dalszego otoczenia zewnętrznego, zwłaszcza USA i innych państw oraz organizacji z Zachodu, implementuje reformy, które przedstawiają kraj jako przewidywalny organizm państwowy w turbulentnym otoczeniu państw arabskich. Rozwiązanie to pozwala na korzystanie – z różnym skutkiem – z dotacji i subwencji na rozwój gospodarczy państwa. Zamierzeniem władz jest osiągnięcie pozycji lidera świata arabskiego w obszarze gospodarczym i społecznym. Zmiany wprowadzane w kraju oparte są na pozyskiwaniu funduszy ze źródeł zewnętrznych, a także na coraz bliższej współpracy z Federacją Rosyjską.

<sup>1</sup> Agnieszka Dziedzic, mgr, [eduexpertaga@gmail.com](mailto:eduexpertaga@gmail.com)

<sup>2</sup> Stanisław Malinowski, mgr, [s.malinowski@akademia.mil.pl](mailto:s.malinowski@akademia.mil.pl)

<sup>3</sup> Radomir Kana, Ing PhD, [radomir.kana@vsb.cz](mailto:radomir.kana@vsb.cz)

## Demografia

Egipt jest jednym z najludniejszych krajów Bliskiego Wschodu. Według danych statystycznych w chwili obecnej mieszka w nim około 101 mln osób, a średnia wieku wynosi 28 lat. W ostatnim czasie obserwuje się ogromny wzrost przyrostu naturalnego. Przyrost naturalny jest jednoznaczny z potrzebą stworzenia nowych miejsc pracy, budową mieszkań, szkół i szpitali, zwłaszcza że co piąty mieszkaniec Bliskiego Wschodu jest bez pracy.

Egiptowski problem demograficzny jest bardzo wyraźny w stolicy kraju. W drugiej połowie XX wieku Kair zaczął się gwałtownie rozrastać, w rezultacie powstało „nieformalne miasto” – stanowiące obecnie część Kairu. Zamieszkuje je głównie ludność wiejska, która opuściła rodzinne miejsca w poszukiwaniu lepszego życia. Napływ ludności wiejskiej nie był hamowany przez władze. Gęstość zaludnienia przekracza wszelkie znane normy. Jeśli wskaźnik gęstości dla całego miasta w 2007 roku wynosił 36 tys. osób na km<sup>2</sup>, to w przedmieściach sięgał aż 100 tys. Dla porównania – w tym samym czasie w miastach europejskich na 1 km<sup>2</sup> mieszkało średnio 8 tys. osób. Na jednego kairczyka przypadało 30 cm<sup>2</sup> ziemi, podczas gdy na jednego mieszkańca Europy Zachodniej 18 m<sup>2</sup>. Kair wciąż się rozrasta. Szacuje się, że przez ostatnie pięć lat (od 2013 roku) przybyło w nim ok. 5 mln mieszkańców.

## Perspektywy dla Egiptu – wybrane elementy zarządzania państwem

Analizując uwarunkowania ekonomiczne, można wskazać, że pomimo iż sektor rolniczy i przemysł przetwórstwa spożywczego są jednymi z lepiej rozwijających się gałęzi gospodarki w tym państwie, to współczesne rolnictwo egipskie nie jest w stanie zaspokoić wewnętrznych potrzeb kraju. W strukturze przemysłowej dominującą rolę posiada dobrze rozwinięty przemysł chemiczny – szczególnie produkcja nawozów sztucznych, włókien syntetycznych i farmaceutyków, a także przemysł włókienniczy i odzieżowy, dający obecnie ok. 1/4 wartości ogólnej produkcji przemysłowej. Jednak jednym z najważniejszych źródeł dochodu Egiptu jest turystyka – stanowi ona ok. 10% PKB. W roku 2010 przybyło do Egiptu ponad 14,8 mln turystów, co wygenerowało ok. 12,7 mld dolarów przychodów.

Po okresie stagnacji inwestycje na rynku egipskim odzyskały trend wzrostowy. Szczególnie widocznym przejawem rosnącego optymizmu inwestorów jest Konferencja Rozwoju Gospodarczego Egiptu, która odbyła się w marcu 2015 roku w Sharm el Sheikh. W roku finansowym 2013/2014 inwestycje w gospodarce egipskiej wzrosły o 1,5%, osiągając wartość 38 mld USD (dol. USA). W okresie I kwartału roku finansowego 2014/2015 wartość inwestycji w gospodarce egipskiej wyniosła 9,1 mld USD, co oznacza wzrost o 20% w stosunku do tego samego okresu roku poprzedniego. Największy wzrost inwestycji w roku finansowym 2013/2014 nastąpił w sektorach: produkcyjnym – o 128,1%, rolnictwa – o 25,6%, transportu i komunikacji – o 15,4%, przy czym sektor prywatny miał 62,2% udziału w całkowitej wartości inwestycji. Według teoretyków do branż perspektywicznych w Egipcie należą: branża energetyczna; zapotrzebowanie na instalacje i sprzęt wiertniczy; urządzenia, maszyny i podzespoły do produkcji, dystrybucji oraz przetwórstwa ropy i gazu; sek-

tor wyposażenia medycznego; przemysł farmaceutyczny; surowce i produkty spożywcze, w tym głównie pszenica i inne ziarna, mięso, olej, produkty mleczarskie; produkty z branży ICT; branża motoryzacyjna; branża kolejowa (szyny, urządzenia i tabor kolejowy); branża chemiczna oraz branża papiernicza.

Egipt jest największą gospodarką i najludniejszym państwem na Bliskim Wschodzie oraz w Afryce Północnej. Dzięki PKB w wysokości 305 mld dolarów pojawiają się w nim atrakcyjne warunki inwestycyjne, którym dodatkowo sprzyja obecna polityka rządu. Strategiczna lokalizacja Egiptu oferuje firmom platformę dla ich działalności handlowej na Bliskim Wschodzie i w Afryce w średnim i długim okresie. W strukturze gospodarki widoczny jest udział dużych przedsiębiorstw państwowych, co stanowi wynik dotychczas stosowanej centralnie planowanej polityki gospodarczej. Silnie rozwinięta jest sieć agencji rządowych, komitetów i rad, które uwydatniają obecność państwa w gospodarce. Według analiz Bank Goldman Sachs Egipt został włączony do grupy N-11 (*Next Eleven*), która prawdopodobnie dołączy do grona największych gospodarek światowych. Według OECD perspektywy dla inwestycji w Egipcie są pozytywne – jest to jednak silnie powiązane z realizowaniem przez rząd przyjętego pakietu reform. Jeśli będzie on wdrażany, w Egipcie spodziewany jest dynamiczny wzrost gospodarczy. Egipt jest także zależny od wsparcia finansowego bogatych sojuszników Zatoki Perskiej. Kraje te zainwestowały 10 mld USD w Egipski Suwerenny Fundusz w 2015 roku i zobowiązały się do przekazania 12 mld USD więcej na inwestycje w projekty w zakresie energii odnawialnej, projekty infrastrukturalne, w tworzenie miejsc pracy, a także powiększanie depozytów w Banku Centralnym. Egipt również wynegocjował kredyt w wysokości 12 mld USD w MFW (Międzynarodowym Funduszu Walutowym) w 2016 roku. Reformy związane z tą pożyczką będą miały na celu zmniejszenie deficytu budżetowego i pobudzenie tworzenia nowych miejsc pracy.

Od wielu lat na świecie dominuje myślenie o kompleksowym działaniu w wielu dziedzinach życia. Często można spotkać się z nazwą zasady myślenia o całości lub podejściem systemowym. Myślenie o systemie zapoczątkowały nauki biologiczne. Tam teoria spojrzenia na całość jako jedność, składającą się z elementów nierozdzielnie ze sobą związanych, zrobiła prawdziwą karierę. Innymi dziedzinami, w których teoria systemu się rozwinęła, są nauki techniczne, przede wszystkim automatyka, informatyka, a także cybernetyka. Kolejne nauki, które zainteresowały się systemowym spojrzeniem, co zaowocowało przyjęciem teorii systemów i wykorzystaniem jej, to nauki humanistyczne, ekonomiczne oraz prawne. Dziś podejście systemowe jest wykorzystywane w wielu dziedzinach życia i stanowi jeden z podstawowych paradygmatów służących do ułatwienia naukowego poznawania i opisu rzeczywistości. Podejście systemowe zadomowiło się także na stałe w ekonomii. Nikt nie wyobraża sobie dziś efektywnego zarządzania państwami przy skupieniu się tylko na jednym elemencie systemu, nie uwzględniając w ogóle pozostałych części.

Ostatnie kilkadziesiąt lat na świecie zaowocowało dużym wzrostem lokalnej, jak i międzynarodowej konkurencji. Postępująca globalizacja gospodarki światowej, która jest efektem między innymi liberalizacji handlu światowego, zmusza przedsiębiorstwa różnych krajów do optymalizacji prowadzonej przez nie działalności. Cho-

dzi tu przede wszystkim o wzrost konkurencyjności przez obniżkę cen oraz utrzymanie optymalnej jakości lub też jej podniesienie. Aby osiągnąć ten cel, układy gospodarcze różnych krajów objęły łączenie poszczególnych elementów i ich działalności w zbiory. Połączenie to zwiększało efektywność całych układów gospodarczych i organizacji. Rozwiązanie takie zostało nazwane podejściem systemowym do zarządzania. Podejście systemowe skupia się na działaniach między elementami całości, patrzy na te elementy w sposób całościowy, jako na jedną całość, a także działa, aby osiągnąć założony cel odnoszący się do wszystkich elementów danego systemu. Jego głównym założeniem jest spojrzenie na instytucję jako całość, jednorodny system składający się z mniejszych elementów, których połączenie i nadanie im tego samego odgórnego celu zwiększy efektywność wszystkich części. Dzieje się tak za sprawą tego, że wszystkie celowo wyodrębnione elementy systemu są ściśle od siebie uzależnione, a działalność jednego z nich wpływa na pozostałe. Można spojrzeć w ujęciu systemowym nie tylko na pojedyncze przedsiębiorstwo, ale całościowo na gospodarkę krajów – w badanym przykładzie na gospodarkę Egiptu – a nawet gospodarkę globalną. Region rozwija się, gospodarka rośnie i staje się coraz efektywniejsza tylko w momencie, gdy wszystkie elementy systemu będą działały bez zakłóceń. Kiedy pewna część systemu ma problemy w funkcjonowaniu, oddziałuje bezpośrednio na inne, które przez to także gorzej działają. Efektem jest gorsza praca całego systemu.

Wskazane elementy zarządzania systemowego mogą być zastosowane dla kompleksowego zarządzania państwem. Każdy z elementów, które dotyczą otoczenia gospodarczego i systemu polityczno-prawnego, w jakim funkcjonują przedsiębiorcy, ma wpływ na ich skłonność do inwestowania, rozwijania swojej działalności i wytwarzania przedmiotów lub usług, które są konsumowane przez klientów. Jak wskazuje przedstawiony przykład kraju, jakim jest Egipt, funkcjonowanie w trudnym otoczeniu, jak również notowanie niekorzystnych wskaźników, takich jak wysokie bezrobocie czy też analfabetyzm, nie odbiera możliwości bycia liderem gospodarczym w regionie. Racjonalne zarządzanie krajem, nawet pomimo trudnych warunków zewnętrznych, wpływa pozytywnie na jego pozycję konkurencyjną na rynku.

W odniesieniu do zarządzania krajem możliwe jest zastosowanie różnorodnych teorii zarządzania, które posiadają określone cechy charakterystyczne. Pośród nauk o organizacji i zarządzaniu za reprezentatywną uznawana jest teoria zarządzania, nazywana również tradycyjnie teorią organizacji i zarządzania, jak też określana coraz częściej mianem podstaw zarządzania organizacjami lub nauk o organizacji i zarządzaniu. W teorii tej przyjmuje się, że organizowanie działalności człowieka czy też ogółu ludzi przybiera zazwyczaj kształt zarządzania, administrowania, rządzenia, jak i przywództwa.

W literaturze przedmiotu można wskazać, że zarządzanie opiera się na osiągnięciach szkoły klasycznej, behawioralnej oraz ilościowej. Istotne w tym zakresie wydają się być prace F.W. Taylora, który jako jeden z pierwszych wprowadził pojęcie „naukowe zarządzanie”. Według Taylora największą korzyścią, jaką wnosi naukowe zarządzanie, jest zgranie zachodzące między kierownikiem a pracownikami, a to

z kolei oznacza budowanie obustronnego zaufania. Idąc dalej, F.W. Taylor opracował metodykę badania oraz usprawniania pracy, którą wyraża się w postaci głównych zasad postępowania organizatorskiego:

1. podzielenie badanego procesu na jak najdrobniejsze czynniki;
2. obserwacja i badanie tych składowych;
3. ustalanie stopnia wpływu poszczególnych czynników na osiągnięte przez pracowników wyniki pracy;
4. oddzielenie czynników drugorzędnych od tych najbardziej istotnych, które mają decydujący wpływ na osiągnięte wyniki pracy;
5. wyodrębnienie czynności, które w danej chwili wydają się być zbędne;
6. ustalanie prawidłowości oraz podejmowanych przez pracowników metod pracy, które na dłuższą metę będą pozwalały uzyskiwać możliwie optymalne wyniki;
7. uporządkowanie procesu oraz ustalenie norm cząstkowych, jak i metod wykonania poszczególnych czynności.

Obok Taylora znanym twórcą podstaw nauki o organizacji i zarządzaniu jest H. Fayol, który w trakcie przeprowadzanych przez siebie badań opracował zasady kierowania organizacjami oraz zdefiniował zarządzanie jako powiązane ze sobą funkcje: planowania, organizowania, rozkazywania, koordynowania i kontrolowania. Co ciekawe, jego założenia nie straciły na aktualności. H. Fayol stworzył w sumie czternaście zasad, które w praktyce miały za zadanie usprawnienie kierowania przedsiębiorstwem, tj.:

1. Podział pracy: ścisła specjalizacja pozwala na odpowiednio zoptymalizowane wykonywanie pracy, zaś przykładem stosowania tej zasady w praktyce może być działanie współczesnej linii montażowej.
2. Autorytet: kierownicy są obowiązani wydawać polecenia w głównej mierze po to, aby prace były wykonywane przez pracowników. Tym samym autorytet formalny daje kierownictwu prawo do rozkazywania, ale pamiętać należy, że nie zawsze idzie to w parze z wymuszaniem posłuszeństwa, szczególnie w przypadku, gdy autorytet formalny nie idzie w parze z autorytetem osobistym (np. wynikającym z posiadania odpowiedniej wiedzy).
3. Dyscyplina: pracownicy oraz kierownictwo organizacji powinni przestrzegać przepisów i ustaleń, jakie rządzą organizacją. Dyscyplina zazwyczaj w praktyce rodzi się z dobrego przewodzenia na wszystkich szczeblach organizacji, jak również ze sprawiedliwych układów (np. ustalenia wynagrodzenia za zwiększoną wydajność) oraz z rozważnie stosowanych kar za różnego rodzaju wykroczenia.
4. Jedność rozkazodawstwa: pracownicy powinni otrzymywać polecenia, które dotyczą danej operacji, od jednej, upoważnionej do tego osoby, bowiem wielość przekazów od kilku kierowników funkcjonujących w organizacji może wywoływać chaos, jak też charakteryzować się sprzecznością poleceń i zakłóceniem autorytetu.
5. Jednolitość kierownictwa: działania w przedsiębiorstwie prowadzone są przez jednego kierownika, który w praktyce będzie posługiwał się jednolitym planem.
6. Zależność pomiędzy interesem osobistym a interesem ogółu: interesy pracowników nie mogą przeważać nad interesami organizacji pojmowanej jako całość.

7. Wynagrodzenie z założenia powinno być sprawiedliwe wobec pracowników, jak i pracodawców.
8. Centralizacja: polega na ograniczaniu roli współpracowników w decydowaniu, tym samym kierownicy ponoszą końcową odpowiedzialność, ale równocześnie są obowiązani do zapewnienia podwładnym zadowalających uprawnień, aby mogli oni prawidłowo wykonywać powierzone im zadania.
9. Hierarchia: każda organizacja wykazuje zhierarchizowany układ władzy, co oznacza, że linie decyzyjne prowadzą od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla w organizacji.
10. Ład: każda rzecz powinna zostać na właściwym miejscu, zaś w odniesieniu do pracowników – powinni oni znajdować się na najodpowiedniejszych dla nich stanowiskach.
11. Odpowiednie traktowanie personelu: w działaniach kierownictwa powinien być zauważalny przychylny i sprawiedliwy stosunek do zatrudnionych.
12. Stabilność personelu: duża fluktuacja pracowników negatywnie wpływa na sprawność działania organizacji.
13. Inicjatywa: podwładni powinni posiadać swobodę w kreowaniu i realizacji własnych planów, nawet jeśli wynikać będą z tego powodu pewne pomyłki.
14. Duch zespołu (*esprit de corps*): sprzyjanie przekonaniu przynależności do zespołu zapewniać będzie na dłuższą metę organizację ducha jedności.

Nurtem, który już po szkole klasycznej zdobył popularność, była szkoła behawioralna, opierająca swe założenia na badaniu zachowań ludzkich analizowanych w odniesieniu do reakcji na odbierane bodźce zewnętrzne. Twórcą tego podejścia był psycholog H. Munsterberg, który zaproponował wspieranie się przy zatrudnieniu narzędziami psychologii, wychodząc z założenia, że na wydajność pracy mają wpływ wybrane czynniki, tj.:

- dobór pracownika zgodnie z jego cechami umysłowymi,
- faktyczna atmosfera panująca w miejscu pracy,
- wykorzystywanie pozytywnej motywacji przełożonych na podwładnych.

Innym psychologiem, którego dorobek zapisał się w historii organizacji i zarządzania, jest A. Maslow. Wychodził on z założenia, że człowieka motywują dążenia do zaspokajania swoich potrzeb uszeregowanych w odpowiednim porządku (od silniejszych do słabszych). I tak Maslow uznał, że w pierwszej kolejności należy zaspokajać potrzeby niższego rzędu, nim przystąpi się do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu.

Interesujące są także badania, jakie były prowadzone przez wiele lat pod kierownictwem E. Mayo, odnoszące się do zachowań ludzkich w środowisku pracy. Podpierając się uzyskanymi wynikami, E. Mayo stwierdził, że na zaangażowanie i efekty w pracy mają wielki wpływ nieformalne grupy oraz pozytywne stosunki społeczne w miejscu pracy, jak też na wydajność pracy mają wpływ stosunki panujące między pracownikami, przy założeniu, że stosunki te są aktywnie sterowane przez kierowników. Badania te stały się przyczynkiem do powstania kierunku w organizacji i zarządzaniu, tj. *human relations* (stosunków międzyludzkich). Efekty pracy E. Mayo stały się impulsem do kształtowania się nowatorskich koncepcji w teorii organizacji:

- badanie organizacji jako systemu społecznego,
- organizacja jako ogniwa łańcucha interakcji,
- organizacja jako rezultat społecznej twórczości jednostki.

Badania prowadzone przez socjologów i psychologów, wzajemnie się przenikając, zaowocowały powstaniem socjologicznej teorii motywacji i psychologii organizacji.

Kolejnym nurtem, który pojawił się w efekcie kompilacji dwóch zjawisk, jest tzw. szkoła ilościowa. Wpływ na powstanie tej szkoły miało przede wszystkim wprowadzenie niezwykle szybkich komputerów, co stwarzało możliwość łączenia ich w sieci i zajęcie się całościowymi zagadnieniami organizacyjnymi (R. McNamara był osobą nadzorującą wdrożenie systemu ilościowego zarządzania w korporacji Ford Motor). Efektem podejścia informatycznego jest to, że szkoła ilościowa cechuje się stosowaniem aparatury matematycznej, jak również charakterystycznym stylem rozumowania opierającym się na tworzeniu modelu decyzyjnego składającego się z funkcji celu, ulegającej optymalizacji przy zachowaniu konkretnych warunków. Istotne w założeniach tej szkoły jest to, że jest ona niezwykle pomocna w poprawianiu metody rozwiązywania problemów, bowiem dzięki zastosowaniu nowoczesnej techniki i wiedzy możliwe jest prognozowanie przyszłości w oparciu o teraźniejszość i przeszłość. Problematyczne w tejże szkole jest to, że zwraca ona minimalną uwagę na samoistne stosunki, jakie panują w organizacji, a kładzie nacisk tylko na te aspekty, które można przedstawić za pomocą liczb, pomijając znaczenie ludzi i stosunki istniejące pomiędzy nimi. Według A.K. Koźmińskiego na sukces firmy wpływają jednostki, a także zespół. Czołowi przedstawiciele tej szkoły, czyli Waterman i Peters wyróżnili osiem cech doskonałych przedsiębiorstw:

1. Skłonność do działania, co oznacza, że znacznie lepiej jest zrobić cokolwiek, niż poddać zagadnienie kolejnym cyklom analiz i sprawozdań komitetów.
2. Trzymanie się blisko klienta, tj. poznanie jego preferencji i zaspokajanie ich.
3. Autonomia i przedsiębiorczość oznaczająca rozbięcie dużego koncernu na wiele małych filialnych przedsiębiorstw oraz zachęcenie ich do samodzielności.
4. Wydajność dzięki ludziom opierająca się na założeniu, iż istotne jest wytworzenie u wszystkich pracowników świadomości, że ich możliwie dobra praca ma zasadnicze znaczenie oraz że będą mieli udział w korzyściach, wynikających z sukcesu przedsiębiorstwa.
5. Bezpośredni kontakt, motywacja przez wartości, zakłada naleganie, by kierownicy trzymali się blisko podstawowej działalności przedsiębiorstwa.
6. Trzymanie się swojej specjalności zakłada pozostawanie w dziedzinie, na której przedsiębiorstwo zna się najlepiej.
7. Prosta struktura, nieliczny sztab, zakłada niewielu ludzi na licznych szczeblach.
8. Jednoczesna dyscyplina i swoboda opierająca się na tworzeniu klimatu, w którym oddaniu podstawowym wartościom przedsiębiorstwa towarzyszy tolerancja w stosunku do pracowników, którzy przyjmują wyznaczone wartości za swoje.

Nowoczesne koncepcje przekrojowe prowadzą do kreowania celów, co przynosi korzyści dla różnych grup interesów, tj. klientów, pracowników i właścicieli, zwiększając szanse na trwały rozwój. Podejście procesowe wykorzystuje koncepcje *Lean*

*Management*, reengineering, controlling, marketing, co w efekcie pozwala osiągać przedsiębiorstwom znaczącą przewagę konkurencyjną na rynku. Zarządzanie organizacją według koncepcji *Lean Management* jest ciągłym procesem racjonalizacji całej organizacji i jej kontaktów z otoczeniem, co m.in. zakłada potrzebne zmiany w zakresie działalności przedsiębiorstwa w jej strukturze oraz sposobach organizacji i zarządzania. Koncepcja opiera się głównie na:

1. decentralizacji odpowiedzialności i kompetencji w powiązaniu z decentralizacją systemu informacji i samokontrolą;
2. tworzeniu małych jednostek organizacyjnych, opartych na strukturach zespołowych;
3. elastyczności struktury organizacyjnej;
4. stałym uczeniu i doskonaleniu organizacji i jej pracowników.

Nadrzędnym celem *Lean Management* jest osiągnięcie jednocześnie wysokiego poziomu efektywności ekonomicznej, jakości i elastyczności, co jest dość trudne do uzyskania ze względu na sprzeczność zachodzącą między efektywnością a jakością i elastycznością.

Kolejnym nowym nurtem w procesie zarządzania organizacją jest reengineering, rozumiany jako nowe przemyślenia, jak również skuteczne przeprojektowanie procesów organizacji, które pozwolą na przełomowe ulepszenia w kierunku kosztów, jakości serwisu oraz szybkości. W reengineeringu wykonywane zadania zmienia się na prace wielowymiarową. Rola pracowników zmienia się wskutek ograniczenia kontroli. Pracownik zostaje uwolniony od sztywnych przepisów, gdyż przejmując odpowiedzialność za proces, musi być upoważniony do samodzielnego podejmowania decyzji. Wykonywanie zawodu w tej koncepcji związane jest z odpowiednim wyszkoleniem, bowiem pracownicy muszą mieć odpowiednie kwalifikacje, gdyż uczestniczą oni w stale zachodzącym w organizacji procesie i są za niego odpowiedzialni. W praktyce oznacza to zazwyczaj, że reengineering wymaga całkowitej zmiany nastawienia oraz przekonań pracowników, ponieważ muszą być oni świadomi, że pracują na rzecz swoich klientów, a nie dla przełożonych. Przekonanie to powinno być wzmacniane przez odpowiednie wynagrodzenia, co powinno iść równocześnie w parze z systemem zarządzania.

Warto również odnieść się do controllingu, jako przykładu nowoczesnego zarządzania. Controlling jest nastawiony na badanie zgodności działania przedsiębiorstwa z założonymi celami i efektywnością ekonomiczną na każdej płaszczyźnie jego działania. Koncepcja ta ma na celu bezustanne kontrolowanie działania organizacji i zapobieganie odchyleniom od ustalonych norm, jak również stosowanie w odpowiednim czasie i miejscu korekt w przypadku stwierdzenia nawet minimalnych odchyżeń. Korzysta ze znanych metod i instrumentów zarządzania, a elementem ją wyróżniającym jest umiejętność łączenia składników w jeden system o sformalizowanym charakterze. Controlling może stać się podstawą strukturalnych i kompleksowych przekształceń, które mają na celu podniesienie skuteczności poprzez szybką reakcję przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu. Wdrożenie tej koncepcji zarządzania powinno więc w rezultacie wpływać na stworzenie właściwych warunków do długookresowego rozwoju przedsiębiorstwa.



W polskiej literaturze tematycznej występują różnice między kierowaniem i zarządzaniem, chociaż część badaczy uważa, iż rozgraniczanie tych pojęć nie ma istotnego znaczenia. Kierowanie w ujęciu szerszym odnosi się do działania zmierzającego ku spowodowaniu funkcjonowania rzeczy zgodnego z celem kierującego. W ujęciu węższym kierowanie polega na działaniu dążącym do spowodowania działania ludzi zgodnego z celem kierującego. W przypadku gdy tytułem do kierowania jest władztwo, wówczas kierowanie przybiera formę administrowania, nadzoru czy też rządzenia.

W sytuacji gdy tytułem do kierowania są kompetencje materialne, kierowanie przybiera formę zarządzania. Zarządzanie jest zatem rodzajem kierowania, w którym źródłem wywierania wpływu na zachowania podwładnych staje się gospodarowanie zasobami mającymi znaczenie dla działania przedsiębiorstwa. Zdaniem J. Penca istotą zarządzania staje się zdefiniowanie celów funkcjonowania, planowania lub porządkowania operacji pozyskiwania oraz rozłożenia potrzebnych zasobów, np. ludzkich bądź rzeczowych, a także kontrolowanie założonych celów. J. Penc podkreślał również zachodzącą zależność między zarządzaniem a działalnością kierowniczą, która oznacza ustalenie celów, a następnie realizację ich, poprzez zastosowanie procesów, zasobów oraz przebiegu informacji z zewnątrz jej działania w sposób skuteczny i sprawny, jak też zgodny ze społeczną gospodarką.

W. Kieżun traktował zarządzanie jako działanie, które opiera się na „dyspozycji, decyzji i nadzorze obejmującym sprawy dotyczące podstawowych zadań jednostki oraz prawo mianowania i reprezentacji”.

J. Zieleniewski uznawał zarządzanie za proces, który ma miejsce w sytuacji, gdy „władza nad ludźmi wynika z własności rzeczy stanowiących dla nich niezbędne przedmioty lub narzędzia pracy, lub z upoważnienia otrzymanego od właściciela tych rzeczy”.

Z kolei A. Koźmiński oraz K. Obłój wskazują, że istotą w zarządzaniu jest zapewnienie stanu równowagi funkcjonalnej organizacji. Warunek ten będzie spełniony, gdy zachowywać będzie ona zdolność do samosterowania sobą, czyli formułowania celów i powodowania ich realizacji, a także utrzymywania swej struktury, jako elementu wyodrębnionego z otoczenia.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele sposobów zarządzania uzależnionych od metod działania, a mianowicie zarządzanie poprzez:

- cele (*management by objectives*), charakteryzujące się pełną kooperacją wspólnie opracowywanych zadań przez przełożonych i podwładnych, jak też przydzieleniem odpowiedzialności indywidualnej za osiągnięcie przyjmowanych odgórnie wyników;
- wyniki (*management by results*), czyli ocena pracowników według uzyskanych rezultatów pracy;
- delegowanie (*management by delegation*) oznaczające nadawanie pełnomocnictw i przyjęcie związanej z tym odpowiedzialności, co w sumie pełni rolę motywatora;
- motywację (*management by motivation*), czyli stosowanie nieustannie wysokiej motywacji poprzez kładzenie nacisku na potrzeby samorealizacji pracowników;

- partycypację (*management by participation*), tj. podejmowanie przez pracowników decyzji w czasie ustalania celów przedsiębiorstwa oraz czynny udział w ich realizacji;
- inspirację (*management by inspiration*) oznacza tworzenie pewnych idei, które mają wyzwać u pracowników inwencję twórczą;
- system (*management by system*), czyli racjonalna organizacja i systematyka oraz komputeryzacja procesu produkcji.

W rzeczywistości biznesowej zarządzanie jest kluczem do sukcesu bez względu na to, czy przedsiębiorstwo już funkcjonuje na rynku, czy też dopiero rozpoczyna działalność.

W systemie zarządzania przedsiębiorstwem wyróżnia się cztery podstawowe funkcje zarządzania:

1. Planowanie bieżące wyznacza harmonogramy dla realizacji zamierzonych działań poprzez wykorzystanie wszelkich istniejących już zasobów.
2. Organizowanie zakłada wykonywanie czynności, które mają na celu ustalenie oraz powiązanie wszelkiego typu działań w jedną całość.
3. Motywowanie opiera się przede wszystkim na wykorzystaniu ludzkich chęci i zamierzeń, by osiągnąć sukces w trakcie realizacji planowego działania.
4. Ocena i kontrola wyników działalności przedsiębiorstwa jest w głównej mierze porównaniem stanu, jaki przedsiębiorstwo planowało osiągnąć, ze stanem, który istnieje w rzeczywistości.

Podkreślić należy, iż funkcje zarządzania są przede wszystkim spełniane przez kadre kierowniczą, zaś pracownicy wykonawczy wypełniają je konkretną treścią.

Wskazane teorie zarządzania mogą poprzez analogię zostać zastosowane w kierowaniu państwem, co prowadzi do wykorzystania realnie efektywnych instrumentów proaktywnie wpływających na zarządzanie krajem.

## Podsumowanie

Wskazane w artykule procesy obejmują różnorodne instrumenty i narzędzia mające służyć zarządzaniu państwem. Mogą one w kompleksowy sposób wpływać na funkcjonowanie krajów zarówno w obszarze społecznym, jak i gospodarczym, na co wskazuje przedstawiony przykład Egiptu, który pomimo akcentowanego przez teoretyków negatywnego wykorzystywania władzy prezydenta oraz armii do zarządzania krajem, jak i niekorzystnego, gwałtownego rozwoju demograficznego, przy jednoczesnym spadku wykształcenia znaczącego odsetka mieszkańców kraju, według analityków światowych stanowi jednak kraj o dużym potencjale gospodarczym, atrakcyjny inwestycyjnie. Pozorna sprzeczność, jaką można zaobserwować w tym przykładzie, pokazuje jednak, że mechanizmy rynku mają często większy wpływ na gospodarkę niż uwarunkowania polityczne oraz sztywne zasady i ramy prawnego nacisku na działania przedsiębiorców.

## Literatura

1. Bania R. (2014), „*Arabska Wiosna*” – doświadczenia arabskich monarchii subregionu Zatoki Perskiej, „Przegląd Politologiczny”, nr 1. DOI: 10.14746/pp.2014.19.1.13.
2. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Heydeman S., *Upgrading Authoritarianism in the Arab World*, The Saban Center for Middle East Policy at the Brookings Institution, *Analysis Paper*, Nr 13/2007.
4. Osiewicz P. (2014), *Zmiany społeczno-polityczne w państwach arabskich po 2010 roku: krytyczna analiza pojęć*, „Przegląd Politologiczny”, nr 1. DOI : 10.14746/pp.2014.19.1.1.
5. Pohl A. (2004), *Arabia Saudyjska wobec Arabskiej Wiosny*, „Przegląd Politologiczny”, nr 1. DOI: 10.14746/pp.2014.19.1.9.
6. Stachura J. (2009), *Bliskowschodnia polityka Baracka Obamy – szanse i wyzwania*, „Sprawy Międzynarodowe”, październik-grudzień.
7. Stępniewska-Holzer B., Holzer J. (2008), *Egipt. Stulecie przemian*, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa.
8. Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
9. *Sytuacja makroekonomiczna Egiptu po 2014 roku*, (2015), na podstawie: *Raport Egipskiego Ministerstwa Planowania, Marketingu i Reformy Administracyjnej*, www.egypt.trade.gov.pl (dostęp: 10.04.2019).
10. Śmigiełska G. (2013), *Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
11. *Central Bank of Egypt*, (2015), www.centreforpublicimpact.org (dostęp: 07.03.2019).
12. *Sprawozdanie z działalności promocyjnej WPHI w Kairze w 2014 roku*, www.egypt.trade.gov.pl (dostęp: 23.02.2019).
13. *General Authority for Foreign Investment [GAFI]*, luty 2015, Annual Report – FATF, www.fatf-gafi.org (dostęp: 11.04.2019).
14. *Egipt zarobił na turystyce w 2011 roku 35% mniej*, www.arabianbusiness.com (dostęp: 20.01.2019).

## SELECTED ASPECTS OF CONTEMPORARY MANAGEMENT – TOOLS TO CONTROL SOCIETY ON THE EXAMPLE OF EGYPT

**Abstract:** The main purpose of the presented paper is to identify and characterize the most important tools used by governments in order to control the functioning of modern states. The scope of the research includes data and information on macroeconomic indicators analyzed in the studied country; data sources are generally available statistical data, and the research methodology is a critical analysis of the literature on the subject. The paper presents a case study of Egypt, on the example of which it was possible to indicate tools and instruments that can be used by decision-makers to achieve the assumed economic and social goals.

**Keywords:** economic environment, management in organizations, control tools