

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟΝ ΕΤΟΣ 1953 — 1954	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ - ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 1953	ΤΟΜΟΣ Δ'	ΑΡΙΘ. ΤΕΥΧΟΥΣ 2
---------------------------------	-----------------------------	-------------	-----------------------

ΑΙ ΠΡΟΟΔΟΙ ΕΙΣ ΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑΝ ΔΙΟΙΚΗΣΙΝ

ΥΠΟ ΤΟΥ Κ. GEORGE H. DEMING

κατά μετάφρασιν διδως ΤΑΣΙΑΣ ΜΠΑΦΗ

Παρά τοῦ κ. George H. Deming, Γραμματέως τοῦ Γραφείου Διοικητικῶν Μελετῶν τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ New Hampshire τῶν Η.Π.Α., συνετάγη διὰ τὸ Ἐθνικὸν Συμβούλιον Ὁργανώσεως Ἐργασίας τῶν Η.Π.Α.—καὶ ὑπεβλήθη λόγφ τῆς σημασίας τῆς καὶ εἰς τὸ IX Διεθνὲς Συνέδριον Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας—ἐμπεριστατωμένη ἔκθεσις, ἐξαιρετικῶς ἐνδιαφέροντος, περὶ τῶν προόδων τῆς Ὁργανώσεως εἰς τὴν Δημοσίαν Διοίκησιν, ἰδίως εἰς Η.Π.Α. Τὴν ἔκθεσιν, ταύτην, εἰς πολλὰς δυναμένην νὰ ἀγάγη γονίμους σκέψεις ἐπὶ τῶν μέσων καὶ προοπτικῶν ἀναδιοργανώσεως τῶν Ἑλληνικῶν Δημοσίων καὶ Δημοτικῶν Ὑπηρεσιῶν, παρέχουмен κατωτέρω, κατὰ μετάφρασιν τῆς ὑπαλλήλου τοῦ Ὑπουργείου τῶν Οἰκονομικῶν καὶ λαμπρᾶς ἐπιστήμονος, διδως **Τασίας Μπάφη**, συνεργάτιδος τοῦ Γραφείου Ἐρευνῶν Β. καὶ Ε. τῆς Ἀνωτέρας Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν.

Σήμερον, ἤτοι εἰς τὰ μέσα τοῦ παρόντος αἰῶνος, χαρακτηριστικὸν τῶν κυριωτέρων Κυβερνήσεων τοῦ κόσμου εἶναι ἡ ἔκτασις τῶν παρεχομένων ὑπ' αὐτῶν ἐξυπηρετήσεων, εἴτε διὰ τῶν δημοσίων ὑπηρεσιῶν εἴτε διὰ τῶν δημοσίων ἐπιχειρήσεων. Ἡ γνῶσις τῶν καταλλήλων μεθόδων καὶ ὁ τρόπος τῆς ἐφαρμογῆς των εἶναι τὰ ἀπαραίτητα συνθετικὰ στοιχεῖα τῆς δημοσίας διοικήσεως, διὰ τὴν ἐπιτυχήν πραγματοποίησιν τῶν κυβερνητικῶν προγραμμάτων.

Οἱ τομεῖς εἰς τοὺς ὁποίους δύνανται νὰ ἐπενεχθοῦν ὀργανωτικαὶ βελτιώσεις ὡς πρὸς τὸν τρόπον ἐνεργείας τῶν Δημοσίων Ὑπηρεσιῶν περιλαμβάνουν: Τὴν διοίκησιν προσωπικοῦ, τὴν φορολογίαν, τὸν προϋπολογισμόν, τὸν ἔλεγχον διαχειρίσεως, τὴν κατάστροφισιν σχεδίων καὶ προγραμμάτων, τὴν ὀργανωτικὴν διάρθρωσιν καὶ τὴν μέτρησιν τῆς ἐργασίας. Ὅπως-εἰς τὴν παραγωγὴν καὶ τὸ ἐμπόριον, οὕτω καὶ εἰς τὸ δημόσιον, ἡ πλέον ἀποδοτικὴ χρησιμοποίησις τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος καὶ τῶν ὑλικῶν μέσων συνεπάγονται τὴν ἐλάττωσιν τῶν δαπανῶν καὶ τὴν παροχὴν καλυτέρων ὑπηρεσιῶν εἰς τὸ κοινόν.

Ἡ παροῦσα ἔκθεσις ἔχει σκοπὸν νὰ ὑπογραμμίσῃ μερικὰς ἐκ τῶν χαρακτηριστικῶν τάσεων αἰτινες παρατηροῦνται εἰς τὸν τομέα τῆς Δημοσίας Διοικήσεως καὶ χάρις εἰς τὰς ὁποίας ἡ ἀξία τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως ἀναγνωρίζεται γενικῶς ὀλονὲν καὶ περισσότερον καὶ ἡ χρησιμοποίησις της ὀλονὲν ἐπεκτείνεται.

Δὲν θὰ ἀναλάβωμεν νὰ ἀνασκοπήσωμεν ὅλας τὰς μεγάλας πραγματοποιήσεις,

οὔτε ἀπλῶς τὰς πλέον σπουδαίας, αἵτινες ἐπετεύχθησαν εἰς τὸν τομέα τῆς Δημοσίας Διοικήσεως καὶ δὲν θὰ προσπαθῆσωμεν, ἀκόμη περισσότερον, νὰ ἀναλύσωμεν τὴν ἀδυναμίαν ἢ τὴν ἀποτυχίαν ἐφαρμογῆς τῶν ὑπαρχουσῶν μεθόδων ἢ νὰ κάμωμεν κριτικὴν ἐκείνων οἷτινες ἀπαξιοῦν νὰ καταρτίουν εἰς τὰ διαθέσιμα ἐπισημονικὰ μέσα. Θὰ μᾶς ἀρκέσῃ νὰ εἴπωμεν ὅτι τὰ πλεῖστα τῶν ὑπουργείων καὶ τῶν κυβερνητικῶν ὀργανισμῶν ἐν γένει ἔχουν πραγματοποιήσει ἀξιολόγους προόδους ἀπὸ ἀπόψεως διοικητικῆς ὀργανώσεως. Ἀντιθέτως, εἶναι βέβαιον ὅτι ὅλοι, οἰαδήποτε καὶ ἂν εἶναι ἡ ἐθνικότης των ἢ τὸ ἐπάγγελμά των, δύνανται νὰ ὑποπέσουν εἰς σφάλματα, ἀπὸ τῆς μιᾶς ἢ τῆς ἄλλης ἀπόψεως.

Πραγματευόμενοι τὸ θέμα μας θὰ ἀποφύγωμεν νὰ ἐξετάσωμεν τὰς ὀργανωτικὰς μεθόδους ὑπὸ τὸ φῶς ἐθνικῶν ἰδεολογιῶν. Κατέστη ἀναγκαῖον νὰ διακρίνωμεν μεταξὺ διοικήσεως καὶ πολιτεύματος καὶ νὰ προσέξωμεν τὴν ἀντίστροφον ἀποψιν, τὴν ὑποστηρικθεισαν ὑπὸ τοῦ ἀειμνήστου Woodrow Wilson, ὁ ὁποῖος ἐν ἔτει 1886 ἐτόνιζεν: «...χοριάζεται νὰ ἐπιμείνη τις ἐπ' αὐτοῦ, θέτων κατὰ μέρος ὅλας τὰς ἐναντίας προλήψεις καὶ ἀναζητῶν ὀπουδήποτε εἰς τὸν κόσμον, ἐκτὸς τῆς ἰδίας του χώρας, στοιχεῖα διὰ τὴν μελέτην του, διότι πουθενὰ ἄλλοῦ—ἐντὸς τῆς ἀπεράντου περιοχῆς τῶν πολιτικῶν ζητημάτων—δὲν θὰ ἠδυνάμεθα, ἴσως, νὰ χρησιμοποιήσωμεν τὴν ἱστορικὴν συγκριτικὴν μέθοδον πλέον ἀσφαλῶς, ἀπὸ τὸν τομέα τῆς δημοσίας διοικήσεως. Ὅσον περισσότερον μελετήσωμεν νέας μεθόδους, τόσον τὸ καλύτερον. Θὰ μάθωμεν συντομώτερον τὰς ἰδιορρυθμίας τῶν ἰδίων μας μεθόδων».

Μερικοὶ θὰ ἠδύναντο νὰ ὑποστηρίξουν ὅτι, λόγῳ τῶν διαφορητικῶν κινήσεων καὶ συγκεκριμένων τοῦ κέρδους, ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὴν προσφερομένην ὑπηρεσίαν, τὸ ἐμπόριον καὶ ἡ βιομηχανία εἶχον ποθητικὸν ἐνδιαφέρον διὰ τὴν κρατικὴν διαχείρισιν, λόγῳ τοῦ ἀύξανόμενου βάρους τῆς φορολογίας. Ἀφ' ἑτέρου, ἀκόμη καὶ ὁ πλέον δεδηλωμένος ἀτομιστὴς δυσκόλως θὰ ἠδύναντο νὰ ἀμφισβητήσῃ ὅτι ἡ βιομηχανία καὶ τὸ ἐμπόριον μεγάλως ἀπασχολοῦνται μὲ τὸ ἐνδιαφέρον καὶ τὰ κίνητρα τοῦ κοινοῦ, δεδομένου ὅτι ἡ ὑπαρξίς των ἐξαρτᾶται πρωτίστως, ἐπίσης, ἐκ τῆς συνεχοῦς συμπληρικῆς στάσεως τούτου. Εἰς τὴν πρακτικὴν, οἱ ἀσχολούμενοι μὲ τὰ κυβερνητικὰ προβλήματα ἔχουν μάθει πολλὰ ἐκ τῆς βιομηχανίας καὶ τοῦ ἐμπορίου. Ὅμοιος, ἐκεῖνοι οἱ ὅποιοι ἐνδιαφέρονται διὰ τὰ βιομηχανικὰ καὶ ἐμπορικὰ προβλήματα, δύνανται νὰ ὠφελήθουν ἀπὸ μιαν ἐπισκόπησιν τῶν κυβερνητικῶν διοικητικῶν μεθόδων.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΦΩΣΙΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ

Ἐν τῶν χαρακτηριστικῶν τῆς ἐποχῆς μᾶς εἶναι ἡ ποικιλία τῶν λειτουργιῶν καὶ δραστηριοτήτων τῶν ἀναληφθεισῶν ἀπὸ ὅλας τῆς Δημοσίας Διοικητικῆς Ὑπηρεσίας εἰς τὸν τομέα τῆς ἀποδιότῆτός των, εἴτε αὗται εἶναι ἐθνικῆς, περιφερειακῆς ἢ τοπικῆς δικαιοδοσίας, εἴτε δημοσπονδιακαὶ ἢ πολιτικαί, ὡς πρὸς τὴν συνταγματικὴν μορφήν, εἴτε εἶναι ἀντιπροσωπευτικαὶ εἴτε μὴ· ἢ δημοκρατικαί, ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ τῆς συμμετοχῆς τοῦ κοινοῦ εἰς τὰ κοινά. Ἐνδιαφέρον εἶναι τὸ γεγονός ὅτι, τελευταίως, εἰς τὴν Καλλιφορνίαν τῶν Η.Π.Α., κατέταξαν πλέον τῶν τριακοσίων λειτουργιῶν, τῶν ὁποίων τὴν διοικητικὴν εὐθύνην ἀνέλαβεν ἡ Πολιτεία. Παρομοίως, ἄλλαι βαθμίδες τῆς Διοικήσεως συνεκέντρωσαν πολλὰ ἀρμο-

διότιτας καθὼς εἰσῆλθόμεν εἰς τὸ δεύτερον ἡμῶν τοῦ 20ου αἰῶνος. Ἡ ἔκτασις τῶν κυβερνητικῶν δραστηριοτήτων ἔχει ἐπηρεάσει τὴν ὀργανωτικὴν διάρθρωσιν, τὴν ἀναγκαίαν διὰ τὴν ἱκανοποιητικὴν ἐκπλήρωσιν τοῦ κυβερνητικοῦ ἔργου, μὲ τὴν ἐλαχίστην δαπάνην χρόνου καὶ δημοσίου χρήματος. Οἱ ἀνεγνωρισμένοι κύρους μελετῆται τῆς διοικητικῆς ὀργανώσεως εἶναι γενικῶς σύμφωνοι ἐπὶ τοῦ τύπου τῆς ὀργανώσεως, ἀναγκαίως δι' ἱκανοποιητικὸν τρόπον διακυβερνήσεως. Ἐν συνόψει, αἱ σύγχρονοι αὐταὶ ἀντιλήψεις εἶναι αἱ ἀκόλουθοι :

1) Ὁ ἀρχηγὸς τῆς διοικητικῆς ἐξουσίας καὶ οἱ ὑπουργοὶ τοῦ ὀφείλου νὰ εἶναι ὑπεύθυνοι καὶ ὑπόλογοι πρὸς τῆς νομοθετικὴν τοιαύτην διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ κυβερνητικοῦ ἔργου.

2) Τὸ ὀργανωτικὸν σχέδιον ὀφείλει νὰ προβλέπη ἐπαρκῆς προσωπικὸν διὰ νὰ καταστῇ δυνατὸν νὰ ἔχουν ὁ ὑπεύθυνος καὶ οἱ κύριοι συνεργάται του γνῶσιν τῶν γεγονότων ἅτινα εἶναι ἀπαραίτητα διὰ τὸν καθορισμὸν πολιτικῆς γραμμῆς.

3) Τὸ ὀργανωτικὸν σχέδιον πρέπει νὰ προβλέπη τὴν ὑπαρξιν μιᾶς καλῶς καθωρισμένης ἐξουσίας ἐπὶ κεφαλῆς τοῦ ὅλου ὀργανισμοῦ καὶ μίαν σαφῆ γραμμὴν ἱεραρχικῆς ἐξουσίας πρὸς τὰ κάτω, μέσῳ τοῦ ὀργανισμοῦ, καὶ μέχρι τῆς κατωτέρας βαθμίδος τῆς ὑπαλληλικῆς ἱεραρχίας.

4) Τὸ ὀργανωτικὸν σχέδιον, ἐνῶ θὰ προβλέπη τὴν συγκέντρωσιν τῆς ἐξουσίας εἰς χεῖρας τοῦ ἀνωτάτου ὀργάνου, ὀφείλει νὰ προβλέπη, ἐπίσης, τὴν δυνατότητα τῆς παροχῆς ἐξουσιοδοτήσεως διὰ τὴν ἐκτέλεσιν ὀρισμένων λειτουργιῶν, καὶ τὴν ἀνάλογον ἐξουσίαν ἐντὸς τοῦ ὀργανισμοῦ, διὰ τὴν ἐπιτέλεσιν αὐτῶν τῶν λειτουργιῶν.

5) Αἱ κυβερνητικαὶ λειτουργίαι πρέπει νὰ εἶναι διαμοιρασμένοι μεταξὺ ἀριθμοῦ ὀργανισμῶν ἢ τομέων, ἀναλόγως μὲ τὴν δυνατότητα τοῦ ἐπὶ κεφαλῆς ὑπεύθυνου νὰ ἐπιβλέπη καὶ διατηρῇ τὴν ἐκτελεστικὴν ἐξουσίαν.

6) Τὸ ὀργανωτικὸν σχέδιον πρέπει νὰ εἶναι κατηρητισμένον οὕτως, ὥστε νὰ ἐπιτρέπη : α) τὴν ἀποκέντρωσιν ὀρισμένων ὑψηρῶν ἀναλόγως τῆς γεωγραφικῆς θέσεως καὶ β) τὴν ἐλάττωσιν εἰς τὸ ἐλάχιστον τῆς συγκεντρώσεως τοῦ προσωπικοῦ καὶ τῶν κυβερνητικῶν λειτουργιῶν, ὡς ἐπίσης νὰ προβλέπη πᾶσαν εὐκαιρίαν διὰ νὰ διευκολύνῃ τὴν ἄνετον ἐξυπηρέτησιν τοῦ κοινῆ ὅπερ ἔχει συναλλαγὰς μὲ τὸν ἐν λόγῳ κυβερνητικὸν ὀργανισμὸν.

Αὐταὶ αἱ ἀρχαὶ (ὅπως μερικοὶ τὰς ἀποκαλοῦν) ἢ δοξαῖαι (ὅπως κατατάσσονται εἰς τὰ πνεύματα ἄλλων) δημιουργοῦν εἰς τὸ πνεῦμα μᾶλλον διανυγῆ εἰκόνα τοῦ πατροπαράδοτου, ἐν εἶδει πυραμίδος, ὀργανωτικοῦ προτύπου, μὲ διαφέροντα ἐπὶ μέρους πρότυπα εἰς τὰς χαμηλοτέρας ἐπιδιώξεις. Τὸ ὀργανωτικὸν τοῦτο πρότυπον ὥθησε ἕνα διάσημον θεωρητικὸν τῆς διοικήσεως νὰ ἐπινοήσῃ δι' αὐτὸ τὸν χαρακτηρισμὸν «πολυδευτικὸν πρότυπον». Κατὰ τι ὀλιγώτερον ἔχουν ἐκτιμηθῆ τὰ καθημερινὰ προβλήματα τῆς ἀποδοτικῆς λειτουργίας ἐντὸς τοῦ ὅλου πλαισίου τῶν κυβερνητικῶν λειτουργιῶν. Οὔτε ἡ ἀποτυχία, οὔτε ὁ προφανὴς δισταγμὸς τοῦ νὰ ἐνεργῇ τις συμφώνως πρὸς τὰς καλυτέρας ἀρχὰς ἢ πεποιδήσεις ὑπῆρξαν τὰ ἀποκλειστικὰ σφάλματα τῆς διοικήσεως.

Τὸ πλεῖστον τῶν τυχαίου χαρακτῆρος ὀργανωτικῶν προτύπων εἶναι τὸ ἄμεσον ἀποτέλεσμα δύο μᾶλλον καταστάσεων : α) Τοῦ γεγονότος ὅτι πλεῖστα Κυβερνήσεις καὶ κυβερνητικαὶ λειτουργίαι ὑπῆρξαν προοδευτικαὶ καὶ εἶχον πάντοτε ροπὴν νὰ ἀναπτύσσωνται πρὸς τὴν κατεύθυνσιν ἣτις καθίσταται ἀναγκαία ἀπὸ τὰς ἀπαιτή-

σεις τῶν ἐκάστοτε καταστάσεων. β) Τοῦ γεγονότος ὅτι μία ἀνασκόπησις τῆς ὀργανωτικῆς κινήσεως καὶ ἀναπτύξεως δεικνύει ὅτι, ἀφ' ἧς ἓνα ὀργανωτικὸν πρότυπον γίνῃ ἀποδεκτόν, καθίσταται κάπως δύσκολος ἡ τροποποίησις του, εἴτε διὰ τῆς νομοθετικῆς ὁδοῦ εἴτε δι' ἄλλης κυβερνητικῆς ἐνεργείας.

Ἀπὸ τῆς πλευρᾶς τῆς Δημοσίας Διοικήσεως, κατὰ τὸ διάστημα τῶν τελευταίων 4 ἐτῶν, ἀνεπτύχθησαν τάσεις αἵτινες εἶναι ἐνθαρρυντικαὶ καὶ δεικνύουν ποιάν τινα δημοσίαν ἀναγνώρισιν τῆς θέσεως τῆς ὀργανωτικῆς θεωρίας καὶ πρακτικῆς εἰς τὴν κυβερνητικὴν λειτουργίαν. Θὰ ἠδύνατο νὰ τονισθῇ ἡ ὑποδοχὴ ἧτις ἐγένετο ἐν ταῖς Η. Π. Α. εἰς τὴν ἐργασίαν καὶ τὴν σχετικὴν ἔκθεσιν τῆς Ἐπιτροπῆς Hoover. Παρὰ τὴν ὑπαρξίν ἀξιολόγου ἀριθμοῦ ἀντιρροήσεων εἰς τοὺς καθ' ἕκαστα τομεῖς, ἡ πολιτικὴ ἐπιτροπὴ διὰ τὴν ἔκθεσιν Hoover ἠδυνήθη νὰ ἀναφέρῃ ὅτι, κατὰ τὸ φθινόπωρον τοῦ 1950, 80 % τῶν συστάσεων τῆς εἶχον γίνεαι ἀποδεκταὶ ὑπὸ τοῦ Ἀμερικανικοῦ Κογκρέσσου.

Ὅμοιως εἰς ἄλλας χώρας, συναντῶμεν συχνάκις ἐνθαρρυντικὴν ἀναγνώρισιν τῆς ἀξίας μιᾶς καλῆς ὀργανώσεως. Ὁ δόκτωρ Abraham Mey, καθηγητῆς τῆς Ἰδιωτικῆς Οἰκονομικῆς εἰς τὸ Πανεπιστήμιον τοῦ Amsterdam καὶ πρόωγν διευθυντῆς τῆς Ὑπηρεσίας Προϋπολογισμοῦ τῆς Ὀλλανδίας, ἀναφέρει ὅτι ἡ χώρα του ἐσημείωσεν ἀξιοσημειώτους προόδους. Εἰς τὴν Ὀλλανδίαν, συγκεκριμένως, ἐγένοντο σταθερὰ βήματα πρὸς ἐπίτευξιν συντονισμοῦ τῶν κυβερνητικῶν λειτουργῶν, συντονισμοῦ ὅστις ἀποτελεῖ ἔνδειξιν τῆς καλῆς ὀργανώσεως.

Οἱ Βρετανοί, ἐπίσης, δίδουν ὀλονὲν καὶ μεγαλύτεραν προσοχὴν εἰς τὴν βελτίωσιν καὶ διατήρησιν τῆς ἀποδοτικότητος εἰς τὸν τομέα τῆς Ὀργανώσεως. Οἱ λόγοι οἵτινες συνετέλεσαν εἰς τὸ νὰ δοθῇ νέα προσοχὴ εἰς τὴν καλύτεραν ὀργάνωσιν τῶν κρατικῶν ὑπηρεσιῶν εἶναι ἐν μέρει τὸ ἀποτέλεσμα ὑπάρξεως συνθηκῶν μὴ ὑποκειμένων εἰς τὸν κυβερνητικὸν ἔλεγχον.

Εἰς τὸ τέλος τοῦ δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, ἐγένετο ἐντόνως προφανὴς εἰς διαφόρους χώρας, εἰδικώτερον εὐρωπαϊκάς, ἡ ἀνάγκη τῆς ἀποδοτικῆς χρ.σιμοποιήσεως, ἧτις ἐπεβάλλετο νὰ γίνῃ, τῶν περιορισμένων μέσων ἅτινα διέθετον. Σχετικὸν καὶ ἄμεσον ἀποτέλεσμα τῶν πολεμικῶν πιέσεων εἶναι καὶ ἡ ἀξίωσις τῶν πολιτικῶν διαφόρων χωρῶν, ἐκφρασθεῖσα μέσῳ τῶν Νομοθετικῶν τῶν Σωμάτων, περὶ μείωσης τῶν δημοσίων δαπανῶν.

Κατέστη ἀδύνατον νὰ ἀγνοηθῇ ἡ καταναγκαστικὴ ἐπίδρασις αὐτῶν τῶν συνετελεσμένων, ὡς ἐπίσης καὶ αἱ ἀκατάπανστοι συμβουλαὶ αἵτινες ἐδίδοντο ἀπὸ τοὺς εἰδικούς ἐπὶ τῆς Ὀργανώσεως. Εἰδικῶς εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας, ἡ ἀξίωσις διὰ τὴν ἀναδιοργάνωσιν εἰς τὴν διοίκησιν διεβιάσθη μέσῳ τῶν Πολιτικῶν Κυβερνήσεων, με ζωνρότητα σπανίως παρατηρηθεῖσαν προηγουμένως εἰς τὴν ἰστορίαν τῶν Πολιτειῶν. Ἦδη, πλέον τοῦ ἡμίσεος τῶν Ἠνωμένων Πολιτειῶν ἐπέβρασαν τὴν ἀναδιοργάνωσιν τῶν ἢ εὐρίσκονται ἐν τῇ πορείᾳ τῆς ἀναπτύξεως κατὰ τὸ μᾶλλον καὶ ἤττον πλήρους, νέας εὐθυγραμμίσεως τῶν Διοικητικῶν Πολιτικῶν Ὑπηρεσιῶν.

Ἀπὸ ἀπόψεως διοικητικῆς ὀργανώσεως, δεόν νὰ ἀναγνωρίσωμεν ὅτι δὲν ἐγένετο κατορθωτὸν νὰ τύχουν ὅλα τὰ προγράμματα τῆς ἀποδοχῆς τῶν Νομοθετικῶν Σωμάτων εἰς τὸν αὐτὸν βαθμόν. Εἰς μερικὰς περιπτώσεις ἡ ἀποτυχία ὀφείλεται εἰς τὴν ἀνικανότητα τῶν σχεδίων τῆς διοικητικῆς ἀναδιοργάνωσεως νὰ ἀντιμετω-

πίσουν τὴν πραγματικότητα, ἤτοι τὴν ὑποστήριξιν τοῦ κοινοῦ καὶ τῶν ἰθυόντων καὶ τὴν παράδοσιν. Εἰς ἄλλας περιπτώσεις, οἱ διοργανωταὶ ἔτεινον νὰ προσκολληθοῦν στενωτάτα εἰς τὸ πρὸ εἰκοσαετίας παραδεγμένον πρότυπον, παρὰ νὰ καινοτομήσουν μὲ νέας, καὶ ἴσως π'έον πρακτικὰς, προσαρμογὰς εἰς τὰς σημερινὰς ἀπαιτήσεις.

Ἐγένοντο συστάσεις σχετικῶς πρὸς τὴν ἀνάγκην χρησιμοποιήσεως καταλλήλων ἐπιτελικῶν ὑπηρεσιῶν. Δυνατὰ τις νὰ ἐκπλαγῆ ἀνασκοπῶν τὰς ἐπιτεύξεις τῶν τελευταίων 3—4 ἐτῶν, διότι θὰ διαπιστώσῃ ὅτι εἰς ὅλα τὰ κυβερνητικὰ ἐπιτεδὰ καὶ εἰς πολλὰς χώρας αἱ πρόοδοι δὲν ἀφοροῦν μόνον τὴν δημιουργίαν μακρᾶς πνοῆς ἐπιτελικῶν ὀργανισμῶν ἀλλὰ καὶ αὔξουσιν ἐξάρτησιν ἀπὸ εἰδικευμένους εἰς τὸ ἐμπόριον καὶ τὴν βιομηχανίαν καὶ ἀπὸ ἐκπροσώπους Πανεπιστημίων. Π.χ., ἡ Ἐπιτροπὴ Hoover, εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας, περιέλαβε εἰς τὸ προσωπικόν της καὶ μερικὸς ἐξέχοντας τῶν μεγάλων ἰδιωτικῶν ἐπιχειρήσεων τῆς χώρας, ὡς ἐπίσης τοὺς ἀρμοδίους συμβούλους, οἵτινες προήρχοντο ἀπὸ τὰ Πανεπιστήμια. Ἐπὶ πλέον, μέρος τῆς ἐργασίας ἐγένετο ἀπ' εὐθείας ὑπὸ γνωστοτάτων ὀργανωτικῶν οἴκων. Ἀπὸ διοικητικῆς ἀπόψεως, αὕτη ἡ τάσις εἶναι ὑγιής, διότι ἐπιτρέπει τὴν ἐξοικονόμησιν τοῦ ἀπαραίτητου χρόνου διὰ τὸν σχηματισμὸν ἐπιτελικῶν ὁμάδων προσωπικοῦ, μὲ ἐπὶ κεφαλῆς κυβερνητικῶν ἀντιπρόσωπον, ἐντὸς βραχέος χρονικοῦ διαστήματος, καὶ προσφέρει εἰς τὸ Κράτος τὰ ὠφελήματα τῆς πείρας τοῦ ἐμπορίου καὶ τῆς βιομηχανίας. Παρομοίᾳ ἐξέλιξις ἐσημειώθη καὶ εἰς ἄλλας χώρας, ὡς προκύπτει ἀπὸ τὰς ἐκθέσεις τῶν ἐπιτροπῶν ἐρεύνης. Εἰς τὴν Ἀγγλίαν, ἰδιαιτέρως, δύναται τις νὰ διαπιστώσῃ αὔξουσιν τάσιν χρησιμοποιήσεως ἐμπειρογνωμόνων, προερχομένων ἐκ τῆς βιομηχανίας καὶ τοῦ ἐμπορίου. Παραπέμπομεν, σχετικῶς, εἰς τὴν σύνθεσιν τῆς Ἐπιτροπῆς καθορισμοῦ τῶν τύπων τῶν Ἐθνικῶν Λογαριασμῶν, ἣτις παρούσασε τὴν τελικὴν της ἐκθεσιν τὸν Ἰούνιον τοῦ 1950. Παρατηρήθη ὅθεν, ὄχι μόνον τάσις πρὸς χρησιμοποίησιν τῶν καλυτέρων ἐξ ἐκάστης χώρας, ἀλλὰ, δύναται ἐπίσης νὰ τονισθῇ, καὶ αὔξουσα ἐκτίμησις πρὸς τὰς διοικητικὰς προόδους ἄλλων χωρῶν. Μέρος αὐτῶν τῶν προόδων δέον νὰ ἀποδοθῇ ἀπ' εὐθείας εἰς τὴν χρησιμοποίησιν ἐπιτελικῶν ὀργανισμῶν, ὡς τῶν τοῦ Public Administration Clearing House εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας, τοῦ Institute for Public Administration καὶ τοῦ British Management Institute εἰς τὴν Ἀγγλίαν καὶ τοῦ Institute for Research and Information in Organizational Practice εἰς τὰς Κάτω Χώρας. Οἱ ὀργανισμοὶ οὗτοι ἐβοήθησαν ἰδιαιτέρως εἰς τὴν συγκέντρωσιν καὶ τὴν συσχέτισιν τῶν πληροφοριῶν ἀπὸ πολλὰς χώρας.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

Ἐντὸς τῶν ὁρίων τῶν ὀργανωτικῶν προτύπων, κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον βασιζομένων ἐπὶ τῆς ἐνοράσεως καὶ ἀντιλήψεως τοῦ ἐπὶ κεφαλῆς ὑπευθύνου καὶ τῆς ἱκανοποιητικῆς νομοθεσίας, δέον νὰ ἀναπτυχθοῦν μέθοδοι ἐργασίας αἵτινες θὰ καταστήσουν ἱκανὸν τὸν ἐπὶ κεφαλῆς νὰ ἐπιτύχῃ τὸν σκοπὸν τῆς ὀργανώσεώς του ὅσον τὸ δυνατόν ἀποδοτικώτερον, ἐν σχέσει πρὸς τὸν χρόνον καὶ τὰ διαθέσιμα ὑλικά. Συνεπῶς, ἐδόθη σοβαρὰ προσοχὴ εἰς τὴν βελτίωσιν τῶν διοικητικῶν μεθόδων. Ἡ ἐφαρμογὴ τῶν καλυτέρων μεθόδων δὲν ἐγένετο ἰδιαιτέρως εἰς ἓνα μόνον τύπον ὀργανώσεως ἀλλὰ μᾶλλον ἐδόθη ἔμφασις εἰς ὅλους τοὺς τομεῖς τῆς διοικήσεως.

Ἐκδήλωσις τοῦ αὔξαντος ἐνδιαφέροντος ὑπῆρξεν ἡ μεγαλύτερα προσοχή ἣτις ἐδόθη εἰς τὴν ἐργασίαν τοῦ καλουμένου «ἐλεγκτοῦ μεθόδων», ὅστις εἶναι ἐπιφορτισμένος μὲ τὴν τελειοποίησιν τῶν μεθόδων. Ἡ Ὑπηρεσία Ἐλέγχου Μεθόδων Ἐργασίας Ἰδρυθῆναι τὸ ἔτος 1939 παρὰ τῆ Ὑπηρεσίᾳ Προϋπολογισμοῦ τῶν Ἠνωμένων Πολιτειῶν, βάσει ἐκτελεστικοῦ Διατάγματος. Αὕτη ἀργότερον ἐξελαίκευθη ἐν Ἀμερικῇ χάρις εἰς τὴν σπουδαιότητα ἣτις ἀπεδόθη εἰς τὴν ὀργάνωσιν τῶν Ὑπηρεσιῶν τῶν Ἐνόπλων Δυνάμεων, κατὰ τὴν διάρκειαν τοῦ δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, ὑπὸ τὰς διαταγὰς τοῦ ἀντιστρατήγου Brehon Somerville. Ἡ ἰδέα νὰ διαθέσουν εἰδικῶς ἐκπαιδευμένον προσωπικὸν εἰς αὐτὴν τὴν Ὑπηρεσίαν συνετέλεσεν εἰς τὴν δημιουργίαν ὑπηρεσιῶν μὲ ἀνάλογον λειτουργίαν καὶ ὑπὸ διάφορα ὀνόματα εἰς πολλοὺς ὀργανισμοὺς, εἰς ὅλα τὰ στάδια τῆς κρατικῆς δραστηριότητος.

Ἀξιοσημείωτος εἰς τὴν ἀνάπτυξιν βελτιωμένων μεθόδων διοικήσεως εἶναι καὶ ἡ αὔξουσα ἐπιμονὴ τῆς Ἐπιτροπῆς Hoover, ὅτι τὸ προσωπικὸν τὸ ἐπιφορτισμένον μὲ τὸν ἔλεγχον τῶν μεθόδων ἐργασίας πρέπει νὰ εἶναι ἐπαγγελματικῶς ἐκπαιδευμένον εἰς αὐτὸν τὸν τομέα. Ἐνῶ ἀναγνωρίζεται ὅτι τοιοῦτον προσωπικὸν δύναται νὰ ποικίλῃ εἰς ἀριθμὸν, ἐξαρτώμενον ἐκ τοῦ μεγέθους τῆς ὑπηρεσίας εἰς τὴν ὁποίαν θὰ ἐργάζεται, ἀναγνωρίζεται, ἐπίσης, ὅτι οὐδεμία ὑπηρεσία εἶναι τόσο μικρὰ ὥστε νὰ μὴ ἐπωφεληθῇ ἀπὸ μίαν κριτικὴν μελέτην τῶν μεθόδων ἐργασίας της, καὶ ὅτι εἰς τὴν περίπτωσιν τῆς μικρᾶς ὑπηρεσίας θὰ ἦτο ἀπαραίτητον νὰ ἀναπτυχθῇ κεντρικὸς ὀργανισμὸς, ἐπιφορτισμένος μὲ τὸ πρόβλημα τοῦτο.

Εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας φαίνεται ὅτι ἡ δυνατότης αὕτη ἔχει ἤδη ἀναγνωρισθῆναι εἰς τὴν ἐργασίαν τῆς Ὑπηρεσίας Προϋπολογισμοῦ. Ἐξ ἄλλου, εἶναι πλέον ἀνεγνωρισμένον, ὅτι τοιοῦτος ὀργανισμὸς θὰ ἐχρειάζετο νὰ ὑφίσταται συνεχῆ αὐτοέλεγχον, διὰ νὰ βεβαιούται ἐκάστοτε ὅτι ἡ ἐργασία του ἔχει κύρος.

Εἰς τὸ Ἠνωμένον Βασίλειον, τὸ πρόγραμμα τοῦτο ἐφηρμόσθη εἰς τὰς κρατικὰς ὑπηρεσίας, διὰ τῆς ἰδρύσεως Ὑπηρεσίας Μεθόδων καὶ Ὁργανώσεως εἰς τὸ Ὑπουργεῖον Οἰκονομικῶν. Μία ἀκόμη νεώτερά ἐξέλιξις εἶναι ἡ σημασία ἣτις ἀπεδόθη εἰς τὴν λειτουργίαν ὁμοίας ὑπηρεσίας καὶ διὰ τοὺς Δήμους καὶ Κοινότητας.

Τὸ πρότυπον σχέδιον τοῦ ὁποίου ἐπροτάθη ἡ χρησιμοποίησις εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας ἔχει τὰ χαρακτηριστικὰ τοῦ προτύπου ὅπερ ἀνεπτύχθη εἰς τὴν Μεγάλῃ Βρετανίᾳ, ἐνθα, ἐπὶ πλέον τῶν παρεχομένων παρὰ τοῦ Ὑπουργείου Οἰκονομικῶν ὑπηρεσιῶν, ἐκάστη μεγάλη κρατικὴ ὑπηρεσία εἰς τὸν τομέα τοῦτον ἀποβλέπει εἰς ὀλοκληρωτικὸν ἔλεγχον ὅλων τῶν κρατικῶν ὑπηρεσιῶν, ἐντὸς περιόδου 3—4 ἐτῶν.

Ἐνδιαφέρον εἶναι νὰ σημειωθῇ ὅτι, προκειμένου περὶ κρατικῶν ὑπηρεσιῶν, ὄχι μόνον εἰς τὴν Μεγάλῃ Βρετανίᾳ καὶ τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας ἀλλὰ καὶ εἰς τὰς Κάτω Χώρας, ἡ ἐργασία τῆς βελτιώσεως τῶν μεθόδων κατέστη ἀναπόσπαστον μέρος τοῦ προγράμματος τῆς Ὑπηρεσίας τῆς ἐπιφορτισμένης μὲ τὴν εὐθύνην τῆς ἀναθεωρήσεως τοῦ προϋπολογισμοῦ. Μερικοὶ τομεῖς, οἵτινες ἐξετάζονται ἐν συνεχείᾳ τοῦ προγράμματος τούτου, εἶναι :

α) Ἡ ἀνάλυσις καὶ ἡ κατάστροφωσις τοῦ τρόπου ἐνεργείας. — Αἱ χρησιμοποιούμεναι μέθοδοι εἰς τὴν ἀνάλυσιν δύναται νὰ περιλάβουν εὐρέως γνωστὰς ὀργανωτικὰς μεθόδους, ὅπως ἡ μελέτη τῆς φυσικῆς τοποθετήσεως τῶν πραγμάτων, ἡ χρῆσις μηχανικοῦ ἔξοπλισμοῦ, ἡ ροῆ ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας καὶ ἡ ἐπιτηδεύσις

τοῦ προσωπικοῦ. Τοιαύτη ἀνάλυσις ἔχει ἀποτέλεσμα, σχεδὸν εἰς πᾶσαν περίπτωσιν τὴν ἐφαρμογὴν βελτιωμένων μεθόδων.

β) *Ἡ ἀνάπτυξις τυποποιημένων μεθόδων ἐνεργείας.*—Μία μέθοδος ἣτις ἀπεδείχθη χρήσιμος εἰς τὴν ἐφαρμογὴν βελτιωμένων μεθόδων ἐργασίας εἶναι ἡ τυποποιήσις αὐτῶν τῶν μεθόδων ὑπὸ τὴν μορφήν γραπτῶν ἐγχειριδίων. Ὡς μέθοδος ὁργανώσεως, τὰ γραπτὰ ἐγχειρίδια φαίνεται νὰ ἀποτελοῦν τὸ χαρακτηριστικὸν τῆς παρουσίας ἐποχῆς, ὄχι μόνον εἰς τοὺς κρατικούς ὁργανισμούς ἀλλὰ καὶ εἰς τοὺς Δήμους καὶ Κοινότητας.

γ) *Ἡ χρησιμοποίησις προγραμμάτων μετεκπαιδεύσεως ἐπὶ τῆς ἐφαρμογῆς τῶν μεθόδων.*—Ἐν τῶν σπουδαιότερων προβλημάτων ἅτινα δεόν νὰ ἀντιμετωπίσῃ ὁ ἐπὶ τῆς διοικητικῆς ὁργανώσεως ἐμπειρογνώμων, εἶναι ἡ ἀντίδρασις εἰς τὰς μεταβολὰς ἣτις παρουσιάζεται μεταξὺ τοῦ προσωπικοῦ τῆς διοικήσεως. Τὸ εἰς τὰς μεταβολὰς ἣτις παρουσιάζεται μεταξὺ τοῦ προσωπικοῦ τῆς διοικήσεως. Τὸ σύστημα ὅπερ ἔτυχε δημοσίας ἀναγνωρίσεως τὰ τελευταῖα ἔτη καὶ ὅπερ ἐχρησιμοποιήθη διὰ νὰ ὑπερνικηθῇ ἡ ἀντίστασις, ὑπῆρξεν τὸ πρόγραμμα μετεκπαιδεύσεως εἰς διοικητικὰς μεθόδους, πρὸ πάντων ἐκείνων οἵτινες ἀσχολοῦνται μὲ ἐργασίαν ἐπιβλέψεως. Ἐδῶ, ὁ ἐμπειρογνώμων ἐπὶ τῆς ὁργανώσεως ἀντιμετωπίζει τὸ πρόβλημα πῶς νὰ προσδιορίσῃ τοὺς κανόνες καὶ τὰς μεθόδους δι' ἐκείνους οἵτινες ἔχουν τὴν εὐθύνην νὰ διευθύνουν αὐτὰ τὰ προγράμματα. Ἀναφερόμεν, ἐν προκειμένῳ, τὴν ἐργασίαν ἣτις ἐπετελέσθη ἀπὸ τὴν Διεύθυνσιν Μετεκπαιδεύσεως τῆς Διοικήσεως Πολιτικῆς Ἀεροπορίας τοῦ Ὑπουργείου Ἐμπορίου τῶν Ἡν. Πολιτειῶν.

δ) *Μέθοδος ὑπολογισμοῦ κόστους καὶ χρόνου.*—Ἡ δημιουργία ἱκανοποιητικῶν μεθόδων ἐργασίας προϋποθέτει τὴν παραδοχὴν συστήματός τινος μετρήσεως τῆς ἀποδοτικότητος τῶν ἐν χρήσει τεχνικῶν μεθόδων. Ἡ ἀνάγκη ὑπάρξεως τυποποιημένων μεθόδων εἶχεν ὡς ἀποτέλεσμα νὰ δοθῇ εὐρυτάτη προσοχὴ εἰς τὴν χρησιμοποίησιν συστημάτων προωρισμένων διὰ τὴν μέτρησιν τῆς ἐκτελουμένης ἐργασίας, ἐν σχέσει πρὸς τὴν καταβληθεῖσαν δαπάνην καὶ τὸν ἀναλωθέντα χρόνον. Εἶναι σκόπιμον νὰ τονίσωμεν διὸ δὲν φαίνεται νὰ ὑπάρχῃ ὁμόφωνος γνώμη ὅσον ἀφορᾷ τὴν ἐπιθυμίαν τῆς χρησιμοποίησεως τοῦ κόστους ὡς μέτρον καθορισμοῦ τοῦ βαθμοῦ τῆς ἀποδοτικότητος, ἐν συσχετίσει πρὸς τὸν ἀναλωθέντα χρόνον.

Κατὰ τὸ θέρος τοῦ 1950, ἡ Βρετανικὴ Ἐπιτροπὴ διὰ τὸν καθορισμὸν τοῦ τύπου τῶν ἐθνικῶν λογαριασμῶν τῆς χώρας ἀνέφερεν ὅτι τὸ πλεονέκτημα τοῦ υπολογισμοῦ τοῦ κόστους, ἐν συσχετίσει πρὸς τὸν χρόνον, δὲν θὰ ἦτο τόσο οὐσιώδες ὅσον θὰ ἠδύνατο νὰ φανῇ ἐκ πρώτης ὄψεως. Διὰ νὰ ὑποστηρίξῃ τὴν ἄποψιν ταύτην ἡ Ἐπιτροπὴ τονίζει ὅτι μία βᾶσις εἶναι ἀναγκαία καὶ ὅτι ἡ δυσκολία ἀναφίνεται εἰς τὴν προσπάθειαν νὰ καθορισθῇ ἐν μέτρον ἀξίας εἰς παρομοίας ὑπηρεσίας πολλῶν ὑπουργείων. Ἡ διαπίστωσις τῆς ἦτο ὅτι δὲν θὰ ἠδύνατο νὰ καθορισθῇ τοιαύτη βᾶσις, λόφῳ τῆς ὑπάρξεως διαφόρων παραγόντων οἵτινες τείνουν νὰ συγχίσουν τὰ γνωστὰ καὶ σταθερὰ δεδομένα.

Ἐξ ἄλλου, διάφοροι μέθοδοι υπολογισμοῦ τοῦ κόστους ἐχρησιμοποιήθησαν εἰς βρετανικὰς διοικητικὰς ὑπηρεσίας ἀπὸ τοῦ ἔτους 1921, ὅτε ἔσχυσεν ὁ νόμος «The Exchequer and Audit Departments Act», δι' οὗ ἀνετέθη εἰς τὸ Ὑπουργεῖον τῶν Οἰκονομικῶν ἡ προπαρασκευὴ τοιούτων υπολογισμῶν κόστους.

Εἰς τὰς Ἡνωμένας Πολιτείας, ἡ ἀναζήτησις τύπου ὑπὸ τὴν μορφήν καθορισμένης μονάδος ἐργασίας, ὡς βάσεως πρὸς μέτρησιν καὶ ὡς βοηθήματος διὰ τὸν

ἔλεγχον τοῦ προϋπολογισμοῦ, ἔλαβεν νέαν ὠθήσιν, ἔνεκε τῶν διαπιστώσεων τῆς Ἐπιτροπῆς Hoover καὶ τῶν νομοθετικῶν μέτρων ἅτινα ἐλήφθησαν. Τὸ πρόγραμμα μετρήσεως ἐργασίας εἰς τὸ ἀμερικανικὸν ναυτικὸν εἶναι τὸ χαρακτηριστικὸν παράδειγμα τῶν μεθόδων αἵτινες ἐφηρμόσθησαν εἰς τὸν τομέα τοῦτον.

Ἰδιαιτέρως ἀξιοσημεῖωτος εἶναι ἡ ἀναγνώρισις τῶν μεθόδων ἀναπτύξεως πλέον συγκεκριμένων προτύπων, πράγμα ὅπερ δύναται νὰ θεωρηθῆ ὡς ἄμεσον ἀποτέλεσμα τῆς ἐντελοῦς κατανοήσεως τοῦ προγράμματος, τόσον ὑπὸ τοῦ προσωπικοῦ τῆς κατωτέρας ἱεραρχικῆς κλίμακος ὅσον καὶ ὑπὸ τῶν προϊσταμένων τῶν τμημάτων καὶ ἐκείνων οἵτινες ἀνέλαβον τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ προγράμματος. Τὸ παρὸν σύστημα ἀπαιτεῖ τὴν ἐξακολουθητικὴν σπουδὴν τῆς διοικητικῆς ὀργανώσεως καὶ τὴν ἐφαρμογὴν μετρήσεως ἐργασίας καὶ καθιερωτοῦ κλίμακα βραβείων, πληρωτέων εἰς ὅλους τοὺς ὑπαλλήλους οἵτινες καταρτίζουσιν σχέδια δυνάμενα νὰ καταλήξουν εἰς ἐπίτευξιν οὐσιωδῶν οἰκονομιῶν.

Δύναται τις νὰ ἐρωτήσῃ : διατί ἐν μισθολογικὸν σύστημα βραβείων εἶναι σχετικὸν πρὸς λογιστικὸν σύστημα ; Ἡ σπουδαιότης ἐπὶ τοῦ προκειμένου θὰ συνίστατο εἰς τὸ ὅτι αἱ ὑπὸ τοῦ ὑπαλλήλου γεγόμεναι ὑποδείξεις δέον ὀπωσδήποτε νὰ καταλήξουν εἰς τὴν ἐφαρμογὴν συγχρονισμένων καὶ περισσότερον ἀκόμη ἀκριβῶν προτύπων. Ἡ ἐσχάτως κτηθεῖσα πείρα ἐκ τοῦ νέου προγράμματος τείνει νὰ δικαιολογήσῃ τὴν ὑπόθεσιν ταύτην.

Ἐγένετο πρὸ πολλοῦ δεκτὸν εἰς τὰς Η. Π. Α. ὅτι τὸ κόστος καὶ ὁ παράγων χρόνος δὲν εἶναι παρὰ δύο ἐκ τῶν προτύπων ἅτινα δύναται νὰ ἐφαρμοσθῶν. Εἰς τρίτος τύπος, ὅστις εἶναι ἰδιαιτέρως χρήσιμος εἰς τὴν δημοσίαν διοίκησιν, εἶναι ἡ μονὰς τῆς παρεχομένης ὑπηρεσίας. Εἰς τὸν τομέα τῆς κοινωνικῆς προνοίας καὶ ἐκπαιδεύσεως, παραδείγματος χάριν, δὲν εἶναι πάντοτε δυνατόν νὰ ἐφαρμοζῶνται αὐστηρῶς καθωρισμένοι τύποι μετρήσεως, βασιζόμενοι εἴτε ἐπὶ τοῦ κόστους εἴτε ἐπὶ τῶν μονάδων ἐργασίας, καὶ ἀπαιτεῖται ἀκόμη μέτρον τι συγκρίσεως. Εἶναι ἐπίσης ἀληθές, ὅτι ὑπάρχουσιν ὑπηρεσίαι αἵτινες δέον νὰ παρέχονται, ἀσχέτως ἐὰν ὑφίσταται σχετικὴ ἀνεπάρκεια ἀποδοτικότητος, ὀφειλομένη εἰς τὸ ὅτι δὲν κατέστη δυνατὴ ἡ ἐπίτευξις τοῦ προσφουεστάτου μεγέθους ἐγκαταστάσεως ἢ τοῦ προσφορωτέρου κοινοῦ. Εἰς τοιαύτας περιπτώσεις, ἢ ὑπὸ κρίσιν ὑπηρεσία δέον νὰ ἐκτιμηθῆ δι' εἰδικῆς ἐπὶ τόπου ἐρεῦνης, βασιζομένης ἐπὶ τῶν εἰδικῶν στοιχείων ἅτινα συνιστοῦν ταύτην, παρὰ νὰ ἐφαρμοσθῆ σύστημα εὐρέως διαδεδομένον.

Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ἡ ἔννοια τοῦ «προϋπολογίζεω», ὡς εἶναι παραδεκτὴ εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας, περιλαμβάνει ὄχι μόνον τὴν κατάρτισιν ἐνός σχεδίου δαπανῶν ἀλλὰ ἐπίσης τὸ πρόγραμμα τὸ καθορίζον τὰ ἀναγκαζοῦντα ἔσοδα πρὸς ἀντιμετώπισιν τοῦ προγράμματος ἐξόδων, τὴν νομοθετικὴν διαδικασίαν ἣτις ἀπαιτεῖται διὰ τὴν ἀποδοχὴν τοῦ προϋπολογισμοῦ ὡς κατευθυντηρίου γραμμῆς, τὸ σύστημα τῆς περιοδικῆς κατανομῆς πιστώσεων καὶ τὴν ἀντιμετώπισιν τούτων καὶ τὴν τελικὴν ἐκθεσιν πρὸς τὴν νομοθετικὴν ἐξουσίαν ἐπὶ τῆς ἐπιτυχίας ἢ ἀποτυχίας τοῦ προγράμματος.

Εἰς ἄλλας χώρας, εἰς τὸν ὅρον «προϋπολογίζεω» περιλαμβάνεται κατὰ ὀλιγώτερον. Π.χ., ὁ Βρετανικὸς Προϋπολογισμὸς περιλαμβάνει τὰς προτάσεις διὰ τὴν χρηματοδότησιν τῶν δαπανῶν τῆς Κυβερνήσεως διὰ τὸ ἐπόμενον οἰκονομικὸν ἔτος.

Ἐξ ἄλλου, ἡ Ὀλλανδικὴ ἄποψις περὶ «προϋπολογίζειν» πλησιάζει περισσότερο πρὸς τὴν τῶν Ἠνωμένων Πολιτειῶν. Δεχόμενοι τοὺς περιορισμοὺς εἰς τὸν διδόμενον παρ' ἐκάστης χώρας ὄρισμόν, παρατηροῦμεν, γενικῶς, ὅτι ἡ τεχνικὴ τοῦ προϋπολογισμοῦ ἐξακολουθεῖ νὰ προσελκύη τὴν προσοχὴν τῶν ἀσχολουμένων μετὰ τὴν μελέτην τῶν μεθόδων διοικήσεως, σχεδὸν εἰς ὅλας τὰς χώρας.

Εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας ἐδόθη νέα ἔμφασις εἰς τὸ κυβερνητικὸν πρόγραμμα δαπανῶν, ὡς ἀποτέλεσμα τῶν ἐκθέσεων τῆς Ἐπιτροπῆς Hoover. Μερικοὶ παρετήρησαν ὅτι ἡ ἐπιτροπὴ αὕτη πολὺ ὀλίγον προσέθεσεν εἰς τὰς ἤδη ὑπαρχούσας γνώσεις ἐπὶ τῶν κυρίων βάσεων τῶν δημοσιονομικῶν ἐργασιῶν τῆς Κυβερνήσεως. Ἐν τούτοις, ἀπὸ διοικητικῆς πλευρᾶς, αἱ μελέται τῆς ἐπιτροπῆς ὑπῆρξαν ἀνεκτίμητοι καὶ ἡ πειστικότης των εἶχεν ὡς ἀποτέλεσμα τὴν ἀποδοχὴν τῶν ἀρίστων ἀρχῶν ἐθνικῆς οικονομικῆς διαχειρίσεως.

Ἀπὸ μερικῶν ἡδὴ ἐτῶν, εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας δίδεται ἰδιαίτερα προσοχὴ εἰς τὸν καλούμενον «διοικητικὸν προϋπολογισμόν» (τῆς ἐκτελεστικῆς ἐξουσίας), ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὸ σχέδιον δαπανῶν τὸ καταρτιζόμενον παρὰ τῆς νομοθετικῆς ἐξουσίας. Ἡ ἰδέα αὕτη τυγχάνει ἀκόμη πλήρους ἀποδοχῆς. Ὁ βασικὸς τομεὺς συζητήσεώς ἀφορᾷ μᾶλλον τὸν τρόπον κατὰ τὸν ὁποῖον τὸ ἐκτελεστικὸν λειτουργήμα (διοικήσις), θὰ διεξάγεται.

Διὰ τοῦ περὶ Δημοσίου Λογιστικοῦ νόμου τοῦ 1921, ἡ ἀρμοδιότης τῆς διαχειρίσεως τοῦ προϋπολογισμοῦ ἀνετέθη εἰς τὸ Ὑπουργεῖον Οἰκονομικῶν τῶν Ἠνωμένων Πολιτειῶν. Διὰ τοῦ νόμου τούτου, τὸ Κογκρέσσον παρεδέχθη πρότυπον τὸ ὁποῖον ἐφηρμόζετο ἤδη καλῶς εἰς τὴν Μ. Βρετανίαν, ὅπου ἡ κατάρτισις καὶ ἡ διαχείρισις τοῦ προϋπολογισμοῦ ἀποτελεῖ ἀρμοδιότητα τοῦ Ὑπουργοῦ τῶν Οἰκονομικῶν, ἐνεργοῦντος διὰ λογαριασμόν τοῦ Στέμματος.

Τὸ 1939, ἡ Ὑπηρεσία Προϋπολογισμοῦ τῶν Ἠνωμένων Πολιτειῶν ἀπεσπάσθη ἀπὸ τὸ Ὑπουργεῖον Οἰκονομικῶν καὶ ἀπετέλεσεν ὑπηρεσίαν ἐνσωματωμένην εἰς τὸ Ἐκτελεστικὸν Γραφεῖον τοῦ Προέδρου. Θὰ ἔδει νὰ τονισθῇ ὅτι ἡ μεταβολὴ αὕτη ἐγένετο τῇ ὑποδείξει τῆς παρὰ τοῦ Προέδρου συσταθείσης Ἐπιτροπῆς Διοικητικῆς Διαχειρίσεως, ἀποτελεσθείσης ἐκ τινῶν τῶν κυριωτέρων δημοσίων λειτουργῶν, τῶν ἀσχολουμένων μετὰ τὴν σύγχρονον δημοσίαν διοίκησιν. Κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς περιόδου ταύτης, αἱ ἀρμοδιότητες τῆς ἐν λόγῳ ὑπηρεσίας ἠδῆθήσαν σημαντικῶς, οὕτως ὥστε κατὰ τὸν χρόνον τῶν μελετῶν τῆς Ἐπιτροπῆς Hoover, ἀνεφέρθη ὅτι τὸ προσωπικὸν τῆς ὑπηρεσίας ἀπασχολεῖτο μόνον κατὰ τὸ ἡμῖς περιῖπου μετὰ τὸν προϋπολογισμόν. Οἱ ἐπὶ κεφαλῆς τῆς ὑπηρεσίας ταύτης ἠδυνήθησαν ἐπιτυχῶς νὰ δικαιολογήσουν τὸ γεγονός ὅτι τὸ προσωπικὸν ἀπασχολεῖτο εἰς πολλὰ ἔργα, ἔχοντα μικρὰν ἢ οὐδεμίαν σχέσιν μετὰ τὸν προϋπολογισμόν. Ἐν τούτοις, πρὸς ὑποστήριξιν τῆς ἐν προκειμένῳ ὑπηρεσίας, δεόν νὰ τονισθῇ ὅτι μία τῶν λειτουργιῶν, καταναλίσκουσα χρόνον «ὄχι διὰ τὸν προϋπολογισμόν», ἐξετέλει τὸ ἔργον τῆς διοικητικῆς διαχειρίσεως, περὶ οὗ ἀνωτέρω.

Μεγαλυτέραν σημασίαν ἀποδίδομεν εἰς τὸ γεγονός ὅτι ἡ Ἐπιτροπὴ Hoover ὑπέδειξε τὴν ἐπαναφορὰν τῆς Ὑπηρεσίας Προϋπολογισμοῦ εἰς τὸ Ὑπουργεῖον Οἰκονομικῶν, μετὰ ἐπακολουθοῦσαν ἀναδιοργάνωσιν, ἣτις θὰ συνεχετίζετο μετὰ τὸν ἔλεγχον τοῦ προϋπολογισμοῦ. Ὁ πρῶτος ἐκ τῶν ἀντικειμενικῶν τούτων σκοπῶν δὲν ἐπραγματοποιήθη ἀκόμη. Ὑπῆρξεν, ἐν τούτοις, μία στενωτέρα συνεργασία

οικονομικῶν ὑπηρεσιῶν, ἥτις θὰ ἀπέληγεν εἰς μίαν περισσότερον ρεαλιστικὴν διαχείρισιν εἰς τὸ Ὅμοσπονδιακὸν ἐπίπεδον. Δύο ἐκ τῶν ἐν λόγω μεταρρυθμίσεων θὰ ἐξετασθῶν κατωτέρω.

ΕΚΤΕΛΕΣΙΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ἡ Ἐπιτροπὴ Hoover ἐπεβεβαίωσεν ἐκ νέου ὅτι ἦτο γνωστὸν πρὸ πολλοῦ εἰς τοὺς ἀσχολουμένους μὲ τὴν δημοσίαν διαχείρισιν, κυρίως δὲ ὅτι ἡ πίστις κατὰ Ὑπουργεῖον, Διεύθυνσιν, Τμήμα καὶ Γραφεῖον δὲν ἐπαρουσίαζε ἐπαρκῆ εἰκόνα τῶν προγραμμάτων τὰ ὁποῖα ἐχορηματοδοτοῦντο ὑπὸ τῆς Ὅμοσπονδιακῆς Κυβερνήσεως. Τὸ καθαρὸν ἀποτέλεσμα τῶν χορηγουμένων πιστώσεων κατὰ Ὑπουργεῖον προεκάλει σύγχισιν, ὅχι μόνον εἰς τὸν νομοθέτην ἀλλὰ καὶ εἰς τὸν κοινὸν πολίτην, ὅστις θὰ ἐξήτει νὰ πληροφορηθῆ σχετικῶς διὰ τοῦ ὁμοσπονδιακοῦ προϋπολογισμοῦ. Ἡ ὑπόδειξις συνίστατο εἰς τὸ ὅτι ὁ τρόπος «καταρτίσεως ἢ ἐκτελέσεως τοῦ προϋπολογισμοῦ» θὰ ἔπρεπε νὰ ἀντικατασταθῆ διὰ τοῦ προτεινομένου προϋπολογισμοῦ, εἰς τρόπον ὅστε νὰ παρουσιάσῃ, εἰς ἀπεικόνισιν συντομωτέρου περιεχομένου, τὰς Κυβερνητικὰς δαπάνας κατὰ Ὑπηρεσίαν, σκοπὸν ὑπὸ ἐκτέλεσιν καὶ ἐργασίαν μᾶλλον, παρὰ ὑπὸ μορφὴν ἀγοραζομένων εἰδῶν. Εἰς τοιοῦτος προϋπολογισμὸς δὲν θὰ ἐμείωνε τὴν εὐθύνην καὶ ἀρμοδιότητα τοῦ Κογκρέσσου καὶ μεγάλως θὰ ἐβελτίωνε καὶ θὰ διηκόλυνε τὴν ἐξέτασιν παρὰ τῆς Ἐπιτροπῆς.

Ὁ Πρόεδρος τῶν Ἠνωμένων Πολιτειῶν, συμφωνοῦσης καὶ τῆς ἐπὶ τῶν πιστώσεων Ἐπιτροπῆς τοῦ Κογκρέσσου, υἱοθέτησε τὰς ὑποδείξεις ταύτας καὶ ὁ Προϋπολογισμὸς τοῦ 1951 ὑπεβλήθη εἰς τὸ Κογκρέσσον βάσει τοῦ νέου τύπου. Ὁ βελτιωθεὶς προϋπολογισμὸς ἀναγνωρίζει τὴν ἐκ παραδόσεως δαπάνην κατ' ἀντικείμενον (δηλαδή: προσωπικὰς ὑπηρεσίας, ὁδοιορικὰ ἔξοδα, μεταφορὰς εἰδῶν κ.λ.π.), ἀλλὰ καθιστᾷ ταύτην θέμα ἑνὸς δικαιολογητικοῦ ἐγγράφου καὶ δίδει τὴν μεγαλυτέραν ἔμφασιν εἰς τὰ προγράμματα διὰ τὰ ὁποῖα ζητοῦνται κεφάλαια.

Ὁ νέος τύπος προϋπολογισμοῦ ἀποτελεῖ θέμα ἰδιαίτερος ἐκλυσιχικὸν διὰ τὸν ἀσχολούμενον μὲ τὴν διαχείρισιν, δεδομένου ὅτι συσχετίζει τὰς πολυαριθμοὺς ὑπηρεσίας αἰτινες ἀποτελοῦν τὰ καθέκαστα συνθετικὰ μέρη μιᾶς μονάδος ἐργασίας καὶ δίδει ἔμφασιν ἐπὶ τοῦ κόστους μονάδος μιᾶς ἐκάστης ὑπηρεσίας, δραστηριότητος ἢ εἵδους, ἐπὶ τῷ τέλει ὅπως ἡ συσχέτισις αὕτη ἐπιτύχῃ. Ὁ νέος τύπος προϋπολογισμοῦ δίδει πρόσθετον σημασίαν εἰς τὴν ἔμφασιν ἐπὶ τοῦ κόστους ἢ τοῦ λογιστικοῦ χρόνου πραγματοποιήσεως τῶν ἀνωτέρω. Εἶναι πολὺ ἐνωρὶς νὰ προῖδη τις τὴν ἐπιτυχίαν τοῦ νέου τύπου τοῦ προϋπολογίζεῖν εἰς τὴν ἐν Ἀμερικῇ διοίκησιν τῆς δημοσίας περιουσίας. Ἐν τούτοις, εἶναι ὀρθὸν νὰ πιστεύωμεν ὅτι ἡ υἱοθέτησις τούτου θὰ συντελέσῃ σημαντικῶς εἰς μίαν στενωτέραν σύνδεσιν μεταξὺ τοῦ Νομοθετικοῦ καὶ τοῦ Ἐκτελεστικοῦ Σώματος.

ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΠΙΣΤΩΣΕΩΝ

Ἐνῶ ἡ πλήρης συγχώνευσις τῆς ὑπηρεσίας τοῦ προϋπολογισμοῦ μὲ τὸ Ὑπουργεῖον Οἰκονομικῶν τῶν Ἠνωμένων Πολιτειῶν δὲν ἔχει πραγματοποιηθῆ, καταφανὴς πρόοδος ἐσημειώθη εἰς τὸν τομέα τοῦ συντονισμοῦ καὶ συνδέσμου. Ὑπὸ τὸ «Κοινὸν Λογιστικὸν Πρόγραμμα» τοῦ Γενικοῦ Λογιστηρίου, τοῦ Ὑπουργεῖου Οἰκονομικῶν, τῆς Ὑπηρεσίας Προϋπολογισμοῦ καὶ τῶν διαφόρων κρατικῶν

ὄργανισμῶν, ἐπετεύχθησαν ὠρισμένοι βελτιώσεις. Μεταξὺ τῶν μεταβολῶν τούτων ὑπῆρξε καὶ ἡ βελτιωθείσα διαδικασία, ἡ καθορίζουσα τὴν κατανομὴν πιστώσεων. Τὰ συστήματα καὶ αἱ ἐκθέσεις, αἱ ὁποῖαι ἤδη ἐφαρμόζονται ὡς ἀποτέλεσμα τοῦ νέου κοινοῦ Κανονισμοῦ τῆς Ὑπηρεσίας Προϋπολογισμοῦ καὶ Ὑπουργείου Οἰκονομικῶν τοῦ Σεπτεμβρίου 1950, ἀναφέρονται εἰς διαδικασίας στενώτερον συνδεομένης πρὸς τὰς ἀνάγκας διαχειρίσεως τῶν κρατικῶν ὀργανισμῶν καὶ συγχρόνως ἱκανοποιούσας τὰς ἀπαιτήσεις ἐνὸς ἐλέγχου ἐπὶ τοῦ προϋπολογισμοῦ.

Ἐν σοβαρώτερον πρόβλημα, ἀφορῶν τὴν τεχνικὴν τοῦ προϋπολογισμοῦ τῶν Ἠνωμένων Πολιτειῶν, εἶναι ἡ ἀποτυχία τῶν Νομοθετικῶν Σωμάτων, εἴτε εἰς τὸ ὁμοσπονδιακὸν εἴτε εἰς τὸ πολιτειακὸν ἐπίπεδον, νὰ ἀναπτύξουν μέσα διὰ τῶν ὁποίων νὰ δύνανται ἐπαρκῶς νὰ ἀναλύσουν τὰς ἐπὶ τοῦ προϋπολογισμοῦ ὑποδείξεις τοῦ Ἐκτελεστικοῦ Σώματος. Πολυάριθμοι ὑποδείξεις ἐγένοντο, αἵτινες θὰ συντελέσουν εἰς τὴν βελτίωσιν τῆς καταστάσεως ἐκ τῆς ἐλλείψεως ταύτης. Οὐδεμία μέχρι σήμερον ἐκ τῶν ὑποδείξεων ἔχει ἀποτελεσματικῶς ἐφαρμοσθῆ. Θεωρεῖται θεμελιώδες τὸ ὅτι τὸ Νομοθετικὸν Σῶμα θὰ ἔπρεπε νὰ ἐφοδιασθῆ μὲ προσωπικὸν ὑπεύθυνον κυρίως εἰς τοῦτο καὶ ἡσχημένον εἰς τὴν ἀνάλυσιν τῶν δημοσίων δαπανῶν. Μόνον κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον ὁ νομοθέτης δύναται νὰ ἀποκτήσῃ μίαν βάσιν, ἵνα κρίνῃ καὶ ἀποφασίσῃ ἐὰν ὁ ὑποβληθεὶς προϋπολογισμὸς εὐρίσκειται ἐντὸς τῆς φορολογικῆς ἱκανότητος τοῦ κοινοῦ*.

Τὰ μεταπολεμικὰ ἔτη κατέδειξαν ὅτι, εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας, ἐδόθη μεγαλυτέρα προσοχὴ διὰ τὴν τεχνικὴν τοῦ κεφαλαιακοῦ προϋπολογισμοῦ ἢ τοῦ προϋπολογισμοῦ ἐπενδύσεων. Ὁ πόλεμος, παραδόξως, ἔδωκε νέαν ὄθησιν εἰς τὴν ἰδέαν τοῦ κεφαλαιακοῦ προϋπολογισμοῦ, λόγῳ τῆς ἀδυναμίας τῶν Κυβερνήσεων τῶν Πολιτειῶν (πλὴν τῆς Ὀμοσπονδιακῆς) νὰ προβοῦν εἰς βελτιώσεις κεφαλαιακοῦ ἔξοπλισμοῦ κατὰ τὰ ἔτη τοῦ πολέμου, λόγῳ τοῦ περιορισμοῦ τῶν παραγωγικῶν ἐπενδύσεων. Ἐπειδὴ αἱ ἄμειοι ἀνάγκαι δὲν ἠδύναντο νὰ ἱκανοποιηθοῦν, πλείστοι κυβερνητικαὶ Ἀρχαὶ ἦσαν ἐξουσιοδοτημέναι νὰ συστήσουν ἀποθεματικά. Ἡ θεωρία ἦτο ἤδη ἀπὸ μακροῦ γνωστὴ ἀλλὰ ἡ κοινὴ γνώμη ἦτο ἀντίθετος, φρονούσα ὅτι φόροι δὲν θὰ ἔπρεπε νὰ δημιουργοῦνται, μὲ προοπτικὴν ἀπωτέρας διαθέσεως.

Εἶναι ἤδη γενικῶς παραδεδεγμένον ὅτι ἡ ἐκτέλεσις τοῦ κεφαλαιακοῦ προϋπολογισμοῦ πρέπει νὰ ἐπιφέρει συνεχῆ ἀναθεώρησιν τοῦ κυβερνητικοῦ προγράμματος καὶ νὰ προστατεύεται διὰ μιᾶς διαδικασίας, ἧτις θὰ ὑπεβίβαζεν εἰς τὸ ἐλάχιστον τὴν οἰκειοποίησιν τῶν κεφαλαίων ἐκ τῶν διατεθέντων εἰδικῶν ἀποθεματικῶν.

Ἀπὸ ἀπόψεως διαχειρίσεως, τὰ θεμελιώδη πλεονεκτήματα τοῦ προγράμματος τούτου ἔγκεινται εἰς τὴν ἐνθάρρυνσιν τῆς δημιουργίας μακροχρονίων σχεδίων. Τὰ πλείστα τῶν σχεδίων θὰ ἐξητάζαντο ἕξ φορὰς τουλάχιστον, πρὶν ἀρχίσῃ ἡ πραγματικὴ ἐκτέλεσις. Ἐν δευτερεῦον πλεονέκτημα εἶναι ὅτι ἡ κρατικὴ ὑπηρεσία ἀποφεύγει νὰ ἐπιβαρύνεται εἰς τὴν περίπτωσιν τῶν ὁμολογιακῶν δανείων. Ἐνταῦθα, ἐν τούτοις, θὰ ἠδύνατό τις νὰ πεισθῆ ἐκ τοῦ ἀντεπιχειρήματος ὑπὲρ τῆς μὴ ἐπιβαρύνσεως τῶν ἰδιωτικῶν κεφαλαίων ὑπὸ μορφὴν φορολογικῶν ἐσόδων καὶ τῆς ἐπακολουθοῦσης μειώσεως τοῦ πρὸς ἐπένδυσιν προοριζομένου ἰδιωτικοῦ εἰσοδήματος.

* Πρόβλημα μεγίστης σπουδαιότητος, ἰδίως διὰ τὰς πτωχὰς χώρας. Σ. Μ.

ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ἡ ἰδέα τῆς ἐφαρμογῆς ἐπιστημονικῆς μεθόδου εἰς τὸ πεδῖον διοικήσεως προσωπικοῦ ἔχει λάβει μεγάλην ἔκτασιν, ὥστε δύναται νὰ λεχθῆ ὅτι τὸ θέμα τῆς διοικήσεως παρουσιάζει ἐνδιαφέρον διὰ τὸν δημόσιον ὑπάλληλον, ἀφ' ἧς στιγμῆς ἀρχίζει νὰ ἐργάζεται εἰς οἰονδήποτε κλάδον τῆς διοικήσεως μέχρι τοῦ θανάτου του. Τὸ πρόγραμμα περιλαμβάνει, μεταξύ τῶν εὐρύτερων ἐπιδιώξεων αὐτοῦ, τὴν πρὸ τῆς εἰσόδου εἰς τὴν δημοσίαν ὑπηρεσίαν προπαρασκευὴν εἰς τὰ κολλέγια καὶ τὰ πανεπιστήμια μιᾶς χώρας, τὸν τρόπον τῆς προσελκύσεως καὶ τοποθετήσεως ὧς καὶ μετεκπαιδεύσεως κατὰ τὸν χρόνον τῆς ὑπηρεσίας, καί, τέλος, περιθάλψεως μετὰ τὴν ἀποχώρησιν ἐκ ταύτης, πρὸς τὸν σκοπὸν τῆς καλυτέρας ἐξυτηρητήσεως τῶν συμφερόντων τῆς δημοσίας ὑπηρεσίας.

Κατὰ τὴν διάρκειαν τῶν τελευταίων ἐτῶν, ἐμελετήθη ἰδιαίτερος, ὑπὸ ἐκπαιδευτικῶν καὶ ἐπαγγελματιῶν, ὁ τύπος ἐκπαιδεύσεως ὁ ὁποῖος θὰ συντελέσῃ εἰς τὴν ἀνάπτυξιν διοικητικῶν προσόντων. Ὑπάρχει γενικὴ τάσις εἰς τὰς Ἑνωμένας Πολιτείας ἧτις παραδέχεται τὴν ἀναγκαιότητα τῆς «καθολικῆς» καλλιέργειας τοῦ ἀνθρώπου. Διὰ τὴν ἀνάπτυξιν ταύτην, ἡμεῖς εἰς τὰς Ἑνωμένας Πολιτείας κατέληξαμεν νὰ ἐκτιμῶμεν τὸ ἀπὸ μακροῦ ἀκολουθούμενον πρότυπον εἰς τὴν βρετανικὴν δημοσίαν ὑπηρεσίαν. Ἐξ ἄλλου, εἶναι ἐπίσης παραδεδεγμένον, ὅτι ἡ δημοσία διοίκησις ἐνεργεῖ συμμετρῶς καὶ βασίζεται εἰς ὁμαδικὴν δραστηριότητα καὶ κατανομήν ἐργασίας.

Ἡ ἀνάγκη τῆς παροχῆς εὐκολιῶν, διὰ τὴν εἰσαγωγήν τοῦ ἔχοντος τὰ προσόντα ὑποψηφίου εἰς τὴν δημοσίαν ὑπηρεσίαν, συνδέεται ἀμέσως πρὸς τὸ πρόβλημα τῆς καλῆς προπαρασκευαστικῆς ἐκπαιδεύσεως. Ἡ ἀνάπτυξις ἐνὸς θετικοῦ συστήματος εἰσόδου ὑπαλλήλων εἰς τὴν δημοσίαν διοίκησιν ἐπέτρεψε ὅπως ἡ Ὑπηρεσία Κρατικῶν Προμηθειῶν χρησιμοποιήσῃ προηγμένας μεθόδους, χορησιμοποιώντας ὑπὸ τῶν ἰδιωτικῶν ἐπιχειρήσεων, διὰ νὰ συναγωνίζεταί ταύτας ἀποτελεσματικῶς εἰς τὸ πεδῖον ἐργασίας. Πολὺς χρόνος παρήλθεν ἀφ' ἧς τὸ Κράτος ἠδύνατο νὰ χρησιμοποιῆ προσωπικὸν τὸ ὁποῖον δὲν διέθετε τὰ ἴδια προσόντα τὰ ὁποῖα εἶναι ἀπαραίτητα διὰ τὴν ἐπιτυχίαν εἰς τὸν ἰδιωτικὸν τομέα τῶν ἐπιχειρήσεων. Μερικὰ ἀπὸ τὰ μέτρα τὰ ὁποῖα ἐλήφθησαν πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τῆς περισσότερον θετικῆς ἀποδόσεως εἶναι : ἔρευναι διὰ τὰ προσόντα τῶν ὑπαλλήλων, συμβουλευτικαὶ ἐπιτροπαὶ ἰδιωτῶν, συνεχῶς διενεργούμεναι δημοσίᾳ ἐξετάσεις, πιστοποιήσεις δι' ἐπιλογὴν ὑποψηφίων, καὶ εἰς ἄμεσος σύνδεσμος πρὸς τὰς πηγὰς ἐφοδιασμοῦ ἐργασίας.

Ἡ ἐπιτροπὴ Hoover εὗρεν ὅτι μερικὰ ἀπὸ τὰ ὑποδεικνυόμενα μέτρα εὐρίσκοντο ἀκόμη εἰς τὸ στάδιον τῆς καταρτίσεως καὶ πειραματισμοῦ, ἀλλ' ὅτι ἡ διοίκησις μόνον μετὰ παρέλευσιν ἐτῶν ἠδύνατο νὰ ἀναμένῃ τοὺς καρποὺς τῶν ὠφελημάτων. Ἀξιοσημείωτος εἰς τὰς Ἑνωμένας Πολιτείας εἶναι ἡ ἀνάπτυξις τοῦ προγράμματος ἐκπαιδεύσεως στελεχῶν. Τὸ πρόγραμμα τοῦτο, βασιζόμενον ἐπὶ προηγμένων μεθόδων ἐκτιμῆσεως τῶν προσόντων, ἐξετάσεως καὶ ἐπιλογῆς, ἐφοδιάζει τὴν Ὀμοσπονδιακὴν Ὑπηρεσίαν μὲ περιορισμένον ἀριθμὸν καλῶς κατηρτισμένων ὑπαλλήλων, τῶν ὁποίων ἡ κατάρτισις θὰ ἀποτελέσῃ τὴν βάσιν διὰ μίαν καλὴν ὑπηρεσιακὴν σταδιοδρομίαν. Εἶναι εὐστοχον νὰ τονισθῆ, ὅτι αἱ ἐν ἐνεργείᾳ ὑπηρεσίαι μετέσχον κατὰ πολὺ εἰς τὴν ἐξασφάλισιν τῆς τηρήσεως τῆς ἐφαρμογῆς τοῦ

προγράμματος. Ἡ συμμετοχὴ των ἐνισχύει τὴν πεποίθησιν ὅτι ἡ ὅλη διοίκησις ἐνδιαφέρεται διὰ τὸ προσωπικὸν καὶ τὸν τρόπον διοικήσεως.

Πιθανῶς, ἡ πλέον εὐαίσθητος πλευρὰ εἰς τὴν διοίκησιν δημοσίων ὑπαλλήλων εἶναι ἡ τῆς τοποθετήσεως. Ὁ ἀρμόδιος ἐπὶ τῆς τοποθετήσεως ὑπάλληλος, βασιζόμενος, ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον, ἐπὶ τῆς ἐμφανίσεως τοῦ ὑποψηφίου τὸν ὅποιον τοῦ παρέρχει ἡ ὑπηρεσία προσλήψεως, εὐρίσκεται εἰς δυσχερῆ θέσιν κατὰ τὴν ἀρχικὴν τοποθέτησιν, ἀντεμετωπίζων, συγχρόνως, πολλὰ προβλήματα, ἧτοι :

α) Τὴν τοποθέτησιν ὡς ἐν βῆμα, εἰς τὴν ὑπηρεσιακὴν σταδιοδρομίαν, β) τὴν τοποθέτησιν ἀναλόγως τῶν προσόντων τοῦ ὑποψηφίου, γ) τὰς γραφειοκρατικὰς συγκρούσεις τοῦ διεφθαρμένου συστήματος καὶ δ) — ἐξ ἴσου ἀξιόλογον — τὰ καλῶς ἐννοούμενα συμφέροντα τῆς ὑπηρεσίας. Οὕτω, ἐσημειώθη πρόοδος εἰς τὴν διοίκησιν προσωπικοῦ, ἥτις δύνата νὰ συντελέσῃ εἰς τὴν ἐλάττωσιν τῶν προβλημάτων αὐτῶν. Ἡ Ἐπιτροπὴ Hoover, εἰς τὰς μελέτας τῆς, παρεδέχθη ὅτι ἡ ἐργασία προσλήψεως πρέπει νὰ συσχετίζεται μὲ τὸ πρόβλημα τῆς τοποθετήσεως, ἐπὶ τῷ τέλει νὰ ἐξευρεθοῦν οἱ κατάλληλοι τύποι ὑπαλλήλων. Ἐτονίσθη, ἐπίσης, ἡ ἀνάγκη ἐπεκτάσεως τῶν μέσων διὰ τὴν ἐκπαίδευσιν ἐντὸς τῆς ὑπηρεσίας.

Ἄν καὶ παραδεχομένη ὅτι ἴσως δέκα ὁμοσπονδιακαὶ ὑπηρεσίαι ἐπρόβλεψαν ἢ ἐνεθάρρουν τύπον τινα ἀνωτέρας ἐκπαιδεύσεως, ἥτις συντελεῖ εἰς τὸ νὰ ἑρομηθεύῃ ὑπαλλήλους προοριζομένους διὰ τὰ ἀνώτερα κλιμάκια τῆς κρατικῆς ὑπηρεσίας, ἡ Ἐπιτροπὴ ἐξέφρασε τὴν λύπην τῆς διὰ τὴν ἀρνητικὴν διάθεσιν τὴν ὁποίαν συνήτησεν, ἐν σχέσει πρὸς τὴν ἀνωτέραν ἐκπαίδευσιν τῶν ὑπαλλήλων εἰς τὸ σύνολον, ἐν γένει, τῶν ὁμοσπονδιακῶν ὑπηρεσιῶν.

Σημαντικὴ ἐργασία συνετελέσθη, ἐν τούτοις, διὰ νὰ προσδιορισθῇ κατ' ἀναλογίαν ἡ ὑπαρξὶς τεχνικῶς ἡσκημένου προσωπικοῦ. Ὑπὸ τὴν αἰγίδα τοῦ Πολεμικοῦ Ναυτικοῦ τῶν Ἠνωμένων Πολιτειῶν, κατηρτίσθησαν μελέται αἱ ὁποῖαι διαπιστοῦν πλήρη ἀντίληψιν καὶ ἐκτίμησιν τῶν ἀπαιτήσεων τῆς ὑπηρεσίας. Ἐπίσης, διὰ τῶν μελετῶν τούτων ἐρευνᾶται διεξοδικώτερον τὸ θέμα τῆς ἐπαγγελματικῆς ἐκπαιδεύσεως. Δι' ἄλλων μελετῶν διεπιστώθη ἀνάγκη μιᾶς περισσότερον διακεκριμένης ἀναλύσεως τῶν ὑπηρεσιῶν, πρὸς τὸν σκοπὸν ὅπως ὑπάλληλοι οἵτινες ἔτυχον ἀνωτέρας ἐκπαιδεύσεως μὴ ἀσχολοῦνται μὲ ἀντικείμενα μὲ τὰ ὁποῖα δύνανται νὰ ἀσχοληθοῦν ὀλιγώτερον εἰδικευμένα πρόσωπα. Διὰ τὴν ἐργασίαν ταύτην, τὰ Πανεπιστήμια συνεργάζονται καὶ σημαντικὸς ἀριθμὸς ἐργασιῶν συνετέλεσεν εἰς τὴν αὔξησιν τῆς σχετικῆς μὲ τὴν διοίκησιν τοῦ προσωπικοῦ βιβλιογραφίας.

Ἐνδιαφέρουσα πρόοδος ἐσημειώθη εἰς τὴν Βρετανικὴν Δημοσίαν Ὑπηρεσίαν, ἡ ὁποία ἐν ὀλίγοις ἀναφέρεται ἐνταῦθα, διὰ τῆς ἰδρύσεως τοῦ Κολλεγίου Διοικητικοῦ Προσωπικοῦ. Ἡ βασικὴ ἰδέα τοῦ Κολλεγίου φαίνεται ἐξόχως σημαντικὴ, δηλαδὴ ἡ φοίτησις τῶν πεπειραμένων εἰς τοὺς διαφόρους τομεῖς τῆς δημοσίας διοικήσεως, περιλαμβανομένων ἀντιπροσώπων τῶν δημοσίων ὑπηρεσιῶν ὡς καὶ ἰδιωτικῶν ἐπιχειρήσεων, πρὸς σοβαρὰν μελέτην καὶ μετεκπαίδευσιν εἰς ἀνώτερον διοικητικὸν ἐπίπεδον. Ἡ ἀποκτηθεῖσα πείρα, παρ' ἐκείνων οἵτινες εἶναι ὑπεύθυνοι διὰ τὸ Κολλέγιον τοῦ Προσωπικοῦ, θὰ ἦτο ἀνεκτίμητος διὰ τὰς διοικητικὰς ὑπηρεσίας ἄλλων χωρῶν, αἱ ὁποῖαι ἴσως ἐνδιαφέρονται διὰ τὸ ζωτικὸν πρόβλημα τῆς μετεκπαιδεύσεως τῶν εὐρισκομένων ἤδη ἐν ὑπηρεσίᾳ προσώπων διὰ περισσότερον ὑπευθύνους θέσεις.

Τὰ ὑπάρχοντα στοιχεῖα δεικνύουν ὅτι δὲν συνετελέσθησαν τόσον πολλὰ εἰς τὴν δημοσίαν διοίκησιν ὅσα εἰς τὴν ἰδιωτικὴν τοιαύτην, εἰς τὸν τομέα τῆς προνοίας ἣτις λαμβάνεται διὰ τὸν ὑπάλληλον. Εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας, ἀπὸ τοῦ πολέμου, ἐγένοντο μερικαὶ ἀξιόλογοι μελέται εἰς τὸ δημοσπονδιακὸν ἐπίπεδον, ἀλλὰ ὀλιγώτερα ἐπετεύχθησαν εἰς τὸ τοπικὸν τοιοῦτον. Αἱ ὀλίγαι διαθέσιμοι μελέται δεικνύουν ὅτι ὁ τομεὺς αὐτὸς ἀποτελεῖ μίαν πλευρὰν τῆς διοικήσεως προσωπικοῦ ἢ ὅποια ἀπαιτεῖ μεγαλυτέραν προσοχὴν. Διάφορα θέματα ὅπως, διαβαθμίσεων ἀποδογῶν, ἀδειῶν ἀσθενείας, κανονικῶν ἀδειῶν, σχέσεις ὑπαλλήλου—προϊστάμενου, γόητρον τῆς δημοσίας ὑπηρεσίας, συγκρούσεις ἐνδοκυβερνητικῶν ἀρμοδιοτήτων, κλπ. περιλαμβάνονται εἰς τὴν σειρὰν αὐτὴν. Τῷ ὄντι, ἡ ὅλη σειρὰ τῶν πράξεων διοικήσεως πρέπει νὰ μελετᾶται ἀναλόγως τοῦ ἀποτελέσματος τὸ ὅποιον αὐταὶ ἔχουν ἐπὶ τοῦ ὑπαλλήλου. Ἐὰν δύναται νὰ τονισθῇ ὡς ὀρθὴ μία κατεύθυνσις εἰς τὴν διοίκησιν ἣτις εἶναι ἐποφελῆς διὰ τὸν ὑπάλληλον, κατὰ τὴν γνώμην εἰδικοῦ, αὕτη εἶναι ὁ ἀνθρωπισμός. Οἱ ἀπασχολούμενοι μὲ τὴν διοίκησιν προσώπων δύνανται νὰ ἐποφεληθῶν, ἀκολουθοῦντες τὰς ἀρχὰς τῆς κοινωνιολογίας.

ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ

Ἡ φορολογικὴ διοίκησις, ὡς εἷς εἰδικευμένος τομεὺς τῆς δημοσίας διοικήσεως, ἀποκτᾷ ἰδιαιτέραν σπουδαιότητα εἰς μίαν συζήτησιν περὶ τοῦ τρόπου τοῦ διοικεῖν, διότι ἐπὶ τῆς ἐξελιξέως της ἔχει ἐπιδράσει ἡ κυβερνητικὴ νοοτροπία ἣτις, ἀκόμη καὶ σήμερον, εὐρίσκειται εἰς μεταβατικὸν στάδιον. Ἀφ' ἐνὸς μὲν δύναται τις νὰ ἀνεύρῃ τὴν νοοτροπίαν εἰς τὴν ἤδη ἰσχύουσαν πολιτικὴν, εἰς μερικὰ σημεῖα τῆς ὁποίας ὁ μεγαλύτερος ἀντικειμενικὸς σκοπὸς ἦτο ἡ διασφάλισις τοῦ ἐσόδου. Ἐδόθη ἰδιαιτέρα προσοχὴ εἰς τὴν ἀνακάλυψιν λαθῶν πρὸς ὄφελος τοῦ κράτους, ἐνῶ μικρά, ἀντιθέτως, ἐδόθη τοιαύτη εἰς τὴν ἀνακάλυψιν λαθῶν, τὰ ὅποια δύνατον νὰ ἀπέβαινον πρὸς ὄφελος τοῦ φορολογουμένου. Ἐξ ἄλλου, ἡ νεοτέρα νοοτροπία δίδει ἔμφασιν ἐπὶ τῆς οὐσιαῶδους ἀκρίβειας πρὸς ὄφελος ἀμφοτέρων, κράτους καὶ φορολογουμένου.

Ἡ ἐπελθούσα ἀλλαγὴ εἰς τὰς βασικὰς γνώμας, εἰς τὸν τομέα τοῦτον, ἔχει ἐπιδράσει ἐπὶ τῶν τύπων τῶν μεθόδων διοικήσεως αἱ ὅποια θεωροῦνται χρησιμοὶ καὶ οὐσιώδεις ὑπὸ τοῦ ἀσκαίντος διοίκησιν. Ὑπὸ τὸ κράτος τῆς πλέον ἀρνητικῆς πολιτικῆς, ἐνῶ ἡ χρῆσις ἀποτελεσματικῶν μεθόδων, αἰτινὲς πρόκειται νὰ χρησιμοποιηθῶν διὰ τὴν ἀνακάλυψιν λαθῶν καὶ δημιουργίαν μιᾶς ἱκανοποιητικῆς ἀτμοσφαιρας διοικήσεως, θεωρεῖται ἀναγκαία, ἐδόθη μικρὰ προσοχὴ εἰς τὰς χρησιμοποιούμενας μεθόδους δι' ἐξασφάλισιν συνεργασίας καὶ κατανοήσεως ἀπὸ τὸ κοινόν. Μία θετικὴ πολιτικὴ τῆς φορολογικῆς διοικήσεως ἀπῆλθε τὴν ἐφαρμογὴν βελτιωμένων μεθόδων διεξαγωγῆς τῆς ὑπηρεσίας. Ἐν ἀναμφισβητήτως ἀποδοτικὸν μέτρον ἢ πρότυπον δὲν δύναται νὰ ἐφαρμοσθῇ εἰς τὸν τομέα τοῦτον μὲ τὴν ἰδίαν εὐκολίαν ὅπως εἰς μερικὸν ἄλλου τομεῖς. Καὶ τοῦτο, διότι εἰς τὴν περίπτωσιν ταύτην ὑπάρχει μεγάλη ποικιλία φθῶν, διάφοροι μέθοδοι βεβαίωσης καὶ εἰσπραξέως καὶ εἰσρεῖα, σειρὰ δικαιοδοσιῶν διὰ τὴν διαχείρισιν. Ἐδοκιμάθησαν διάφορα μέτρα ἵνα ἐπιτευχθῇ τοῦτο.

Ἡ πλέον κοινὴ μέθοδος, ἂν καὶ θεωρουμένη ἀνεπαρκῆς, καταμετρεῖ τὴν ἀποδοτικότητα ἐν σχέσει πρὸς τὴν ἀναλογίαν τοῦ κόστους της διαχειρίσεως καὶ

πρὸς τὸ ποσὸν τῶν εἰσπραττομένων ἐσόδων. Ἄν καὶ ἡ μέθοδος παρουσιάζει ἐμφανῆ λάθη, δύναται νὰ χρησιμεύσῃ ὡς δείκτης διὰ τὸν διοικητικὸν ἔλεγχον. Ἐάν, ὑπὸ δεδομένην ἀναλογίαν φόρου καὶ δεδομένην μέθοδον ὑπολογισμοῦ, τὰ ἔξοδα διαχειρίσεως κυμαίνονται βασικῶς, ἡ κατάστασις αὕτη θὰ ἔπρεπε νὰ εἶναι μία προειδοποίησις περὶ ὑπαρχούσης ἀνάγκης ἐρεῦνης τοῦ ζητήματος.

Ἡ πλέον ἀρεστὴ μέθοδος εἶναι ἡ χρησιμοποίησις ὑπαλλήλων μὲ κατωτέρους μισθοῦς, δι' ἧς ἐλιτυγχάνεται ὁ περιορισμὸς τῶν δαπανῶν φορολογικῆς ὑπηρεσίας, δηλαδή, ἡ αὐξουσα ἀπόδοσις δι' ἕκαστον πρόσθετον δολλάριον δαπανώμενον διὰ διοικητικὰ ἔξοδα. Ἡ μέθοδος αὕτη ἔχει ἐπίσης τοὺς κινδύνους τῆς. Ὁ κύριος κίνδυνος ἔγκειται εἰς τὸ ὅτι δίδεται μεγαλυτέρα ἐμφασις εἰς τὰς εἰσπράξεις μᾶλλον παρὰ εἰς τὴν ἀκρίβειαν τῶν εἰσπράξεων. Ἡ ἀναλογία τῶν διορθώσεων τοῦ ἐλέγχου, περιλαμβάνουσα προσθέτους πληρωμὰς καὶ ἐπιστροφὰς χρημάτων, πρὸς τὰς ὀριακὰς πιστώσεις, εἶναι πιθανῶς ἐν ἀσφαλέστερον κριτήριον λαμβανόμενον ὑπὸ ὅσιν παρὰ τῆς φορολογικῆς ὑπηρεσίας.

Εἰς τρίτος ἀκόμη τρόπος μετρήσεως τῆς ἀποδοτικότητος τοῦ τρόπου διεξαγωγῆς τῆς φορολογικῆς ὑπηρεσίας εἶναι ἡ προσφυγὴ εἰς τὰ δικαιολογητικά, ὅσον ἀφορᾷ τὴν φορολογικὴν βάσιν, ἅτινα συλλέγονται ὑπὸ ὑπηρεσιῶν ἄλλων, ἐκτὸς τῆς φορολογικῆς ὑπηρεσίας. Τοιαῦτα δικαιολογητικά δύναται νὰ συγκριθοῦν μὲ ἑκεῖνα τὰ ὁποῖα συνελέγησαν ὑπὸ τῆς ὑπηρεσίας καὶ νὰ δημιουργηθῇ μία ἀναλογία ἐνδεικτικὴ τῆς συγκριτικῆς ἀποδοτικότητος. Ἡ μέθοδος αὕτη, ἂν καὶ χρήσιμος εἰς μίαν περιορισμένην περιοχὴν, δὲν ἐνδείκνυται δι' εὐρύτεραν ἐφαρμογὴν.

Ὅταν ἔλλείπουν ἰδιαίτερα μέτρα προσδιορισμοῦ τῆς ἀποδοτικότητος εἰς τὴν φοροτεχνικὴν διοίκησιν, ἀπεδείχθη ἀναγκαῖον νὰ ἐφαρμόζωνται γνωστὰ μέτρα κατὰ περιοχάς. Π.χ., δύναται τις νὰ χρησιμοποίησῃ τὰς μεθόδους διὰ νὰ προσδιορίσῃ τὴν ἐπάρκειαν ἰκανότητος τοῦ προσωπικοῦ, τὰς συνήθως ἀναγνωριζομένας εἰς τὸ πεδῖον τῆς διοικήσεως προσωπικοῦ. Ἐπὶ τῇ βίσει τοῦ μέτρου τούτου, μερικαὶ περιοχαὶ ἐσημείωσαν σημαντικὰ βήματα. Μεταπολεμικῶς, ἕτεροι περιοχαὶ εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας, καθυστέρησαν κάτω τοῦ μετρίου. Ἡ Ὄμοσπονδιακὴ Ὑπηρεσία Φορολογίας θεωρεῖται, γενικῶς, ὅτι χρησιμοποιοῖ ἐν σῶμα δημοσίων ὑπαλλήλων ἀσυνήθως μεγάλης ἰκανότητος.

Ἐτερον μέτρον προσδιορισμοῦ τῆς ἐπάρκειας τῆς διοικήσεως φορολογίας εἶναι ἡ ἐκτίσις παροχῆς μηχανῶν γραφείου, οὕτως ὥστε τὸ προσωπικὸν νὰ δύναται νὰ ἀποδώσῃ τὸ μέγιστον, ἐν σχέσει πρὸς τὰ ἀνώτατα διοικητικὰ ἔξοδα. Εἶναι προφανὲς ὅτι τὸ εἶδος τοῦ φόρου ἐπιβάλλει ἐνταῦθα τὸν βαθμὸν ἐκτάσεως τῆς μηχανοποιήσεως. Ἐάν οἱ φόροι εἰσπράττανται κατὰ μεγάλα ποσὰ ἀπὸ μικρὸν ἀριθμὸν φορολογουμένων, τότε ὁ ἐπιθυμητὸς βαθμὸς μηχανοποιήσεως θὰ εἶναι ὀλιγώτερος παρὰ ἐάν μικρὰ ποσὰ εἰσπράττονται ἀπὸ πολλοὺς φορολογουμένους.

Εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας, ἡ πρακτικὴ ποικίλλει κατὰ περιοχάς, σχεδὸν μὲ πλήρη ἔλλειψιν λογιστικῶν μηχανημάτων εἰς μερικὰς, ἐν συγκρίσει πρὸς τὸ Μίσιγκαν, ὅπου ἐπὶ δέκα ἔτη ἔγινε χεῖρας μηχανικοῦ ἔξοπλισμοῦ δι' ὑπηρεσίαν λογιστικὴν, ταχυδρομικήν ἢ δι' ἐξακρίβωσιν ἐάν οἱ φορολογούμενοι συνεισώρθησαν πρὸς τοὺς κανονισμοὺς, καὶ δι' ἄλλας φάσεις λειτουργίας τῆς φοροτεχνικῆς ὑπηρεσίας. Περιορισμένα μελέται καταδεικνύουν ὅτι ὁ μηχανικὸς ἔξοπλισμὸς ἐγκαθίσταται μόνον μετὰ προσεκτικῆν ἔρευναν, δι' ἧς καθορίζονται τὰ ὅρια τῆς ἐπι-

τευχθησομένης σταθερᾶς οικονομίας. Πρόβλημα, ἐν τούτοις, διοικήσεως, κρίσιμον διὰ τινας τομεῖς, εἶναι ἢ ἐξασφάλις ἴσης διοικητικῆς δραστηριότητος διὰ τὴν βεβαίωσιν καὶ εἰσπραξίν τῶν διαφόρων φόρων.

Τοῦτο ἀντεμετωπίσθη, ἐν μέρει, διὰ τῆς ἐνοποιήσεως τῆς ὅλης φορολογικῆς λειτουργίας εἰς μίαν ὑπηρεσίαν. Ἀποτελεῖ δὲ τοῦτο χαρακτηριστικὸν δείγμα πολιτειακῆς ἀναδιοργανώσεως εἰς τὰς Ἡν. Πολιτείας, ἂν καὶ παραμένον σημαντικαὶ ἐξαιρέσεις. Πρόοδος ἐσημειώθη εἰς τὸ ὁμοσπονδιακὸν ἐπίπεδον, ἣτις συνετέλεσεν εἰς τὴν ἐπιβολὴν πλέον ἰσορροπημένης πολιτικῆς εἰς τοὺς διαφόρους φορολογικοὺς τομεῖς. Τοῦτο κατέστη εὐκολώτερον, λόγῳ τῆς αὐξηθείσης μηχανοποιήσεως, ἣτις κατέστησε πλέον εὐκολὸν τὴν ἀνακάλυψιν καὶ ταξινομήσιν λαθῶν τῶν φορολογουμένων. Οἱ ἐπὶ κεφαλῆς τῶν φορολογικῶν ὑπηρεσιῶν συμφωνοῦν ὅτι σημαντικὴ πρόοδος συνετελέσθη εἰς τὰς Ἡν. Πολιτείας, διὰ τὴν βελτιώσιν τῆς προσπαθείας ἐπιβολῆς τάξεως μεταξὺ φόρων καὶ μεταξὺ φορολογουμένων καὶ περιοχῶν. Εἰς τὰς ὀλιγώτερον κατωκημένας περιοχάς, πολὺ ὀλιγώτερα πρόοδος ἐσημειώθη εἰς τὸ ἐπίπεδον τῆς δημοτικῆς διοικήσεως. Εἰς αὐτὰς καταβάλλεται μεγαλυτέρα προσοχὴ εἰς τὸ ποσὸν τοῦ εἰσπραττομένου ἐσόδου καὶ ὀλιγώτερα προσοχὴ εἰς τὸ ζήτημα τῆς ἀμερολήπτου μεταχειρίσεως καὶ τὴν συνεπῆ ἐφαρμογὴν τῶν νόμων.

Ἡ διαχείρισις τῶν ἐσόδων εἰς τὰς Ἡνωμένας Πολιτείας ἐμφανίζει μεγάλην διαφορὰν μεταξὺ τῶν διαφόρων διοικητικῶν περιοχῶν, ἐν σχέσει μὲ τὴν συνεχῆ χρησιμοποίησιν τεχνικῶν μεθόδων διὰ τὸν ἔλεγχον.

Ἀκόμη καὶ εἰς τὸ ὁμοσπονδιακὸν ἐπίπεδον, μερικὰ ἀπὸ τὰ δημόσια ταμεῖα δὲν διευθύνονται καλῶς ἐνῶ ἄλλα ἐμφανίζουν τοὺς πλέον συγχρόνους τρόπους διοικήσεως γραφείου. Ἡ διαφορὰ αὕτη ἐξακολουθεῖ, παρὰ τὰς προσπαθείας τοῦ Γραφείου Λογαριασμῶν καὶ Εἰσπράξεως τῆς Φορολογικῆς Ὑπηρεσίας νὰ ἐξασφαλίσῃ ἀποδοτικότητα.

Ἀκόμη εὐρύτερον διαδεδομένα εἶναι αἱ διαφοραὶ αἰτινες δύνανται νὰ παρουσιασθοῦν εἰς τὸ ἐπίπεδον τοπικῆς καὶ πολιτειακῆς διοικήσεως. Μερικαὶ ὑπηρεσίαι, ἐν τούτοις, χρησιμοποιοῦν τρόπους καταλλήλους διὰ νὰ ἐμπνέουν ἐμπιστοσύνην εἰς τὸν φορολογούμενον πολίτην. Τρόπος, διὰ τὰς ἐμφανεῖς ἀσυνεπειᾶς εἰς τὴν διοίκησιν τῶν ἐσόδων, παρέχεται δι' ἐξετάσεως τῆς τάσεως τῶν φοροτεχνικῶν ὑπηρεσιῶν ὡς πρὸς τὴν βελτιώσιν τῶν διοικητικῶν μεθόδων. Ἡ κεντρικὴ φορολογικὴ ὑπηρεσία ἔχει ἐπιδείξει, κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη, μεγάλην προθυμίαν νὰ ἐξετάσῃ τὰς ὑποδεικνυομένας βελτιώσεις τῆς τεχνικῆς. Τοῦτο δύναται νὰ παρατηρηθῇ, ἐπίσης, εἰς τὴν περίπτωσιν μερικῶν πολιτειακῶν φορολογικῶν ὑπηρεσιῶν, ἀλλ' εἰς ἄλλας περιπτώσεις δύναται τις νὰ παρατηρήσῃ καταφανῆ ἀπροθυμίαν εἰς τὴν ἀλλαγὴν τῶν ἤδη ἐφαρμοζομένων συστημάτων. Ἡ ἀπροθυμία αὕτη φαίνεται νὰ εἶναι περισσότερο χαρακτηριστικὴ διὰ τὰ αἰρετὰ ὄργανα, παρὰ δι' ἐκείνους οἱ ὁποῖοι ὀφείλουσιν τὸν διορισμὸν τῶν εἰς ὑπηρεσίαν ἄλλην ἐκτὸς τῆς ἐκτελεστικῆς. Ἡ ἀποστροφή τοῦ ὑπαλλήλου δι' ἀλλαγὴν εἶναι περισσότερο ἐμφανὴς εἰς τὸν ἐπαρχιακὸν καὶ δημοτικὸν τομέα. Αἱ ἀρνητικαὶ τάσεις, ἐν τούτοις, ἐξουδετερώνονται βαθμιαίως ὑπὸ πολυαρίθμων δημοσίων ὀργάνων καὶ πολιτῶν, οἱ ὁποῖοι, ἐν συνεχείᾳ, ἀναζητοῦν βελτιωμένας μεθόδους. Σημαντικὸν ρόλον εἰς τὴν κίνησιν πρὸς καλυτέραν διαχείρισιν τῶν ἐσόδων ἔπαιξεν ὁ Ἐθνικὸς Σύνδεσμος Φοροτεχνικῶν Διαχειριστῶν.

ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ

Αἱ δημοτικά ὑπηρεσία εἶναι μεταξύ τῶν σπουδαιότερων κοινωφελῶν ὑπηρεσιῶν, διὰ τὸν μέσον πολίτην. Ἀπὸ τὴν δημοτικὴν ἀρχὴν ἀναμένει οὗτος τὴν ἐπαροχὴν ὕδατος, τὴν ὑγειονομικὴν περίθαλψιν, τὴν προστασίαν ζωῆς καὶ ἰδιοκτησίας, τὴν μόρφωσιν τῶν τέκνων του, ψυχαγωγικὰς ἀνάσεις καὶ ἄλλα ὠφελήματα. Ἡ τεραστία ἀνάπτυξις, εἰς τὸ πεδῖον τοῦτο, ὑπῆρξεν ἐν μέρει τὸ ἀποτέλεσμα ὑψηλοτέρου βιοτικῆ ἐπιπέδου καὶ ἐν μέρει ἢ αὐξανομένη συγκέντρωσις ἀνθρώπων εἰς ἀστικά κέντρα.

Τὸ πρόσθετον προσωπικόν, τὸ ἀπαιτούμενον ὑπὸ τῶν δήμων δι' ἐκτέλεσιν τῶν αὐξανομένων ἀρμοδιοτήτων, ἤγειρε προβλήματα συντονισμοῦ καὶ διευθύνσεως. Ταῦτα ἀντεμετωπίσθησαν, εἰς πολλὰς περιπτώσεις, διὰ τοῦ διορισμοῦ ἐνὸς εἰδικευμένου διευθυντοῦ, γνωστοῦ, ὡς διοικητοῦ τῆς πόλεως ἢ τοῦ δήμου. Κατὰ τὰ τελευταῖα δέκα ἔτη, ὁ ἀριθμὸς τῶν πόλεων, εἰς τὰς Ἡν. Πολιτείας καὶ τὸν Καναδᾶν, αἵτινες ἐφαρμόζουν τὸν τύπον τοῦτον διοικήσεως ἔχει σχεδὸν διπλασιασθῆ. Ἄνω τῶν 25% τῶν πόλεων εἰς τὰς Ἡνωμένας Πολιτείας, μὲ πληθυσμὸν πλεον τῶν 10 000 κατοίκων, καὶ τὸ 1/3 τῶν δήμων, μὲ πληθυσμὸν ἄνω τῶν 100 000, υἱοθέτησαν, ἤδη, αὐτὸν τὸν τύπον διοικήσεως.

Ἡ αὐξανομένη δημοτικότης τοῦ τύπου τοῦ «Διοικητικοῦ Συμβούλου» ὑπῆρξεν ἢ καθολικὴ ἀναγνώρισις τῶν ὠφελημάτων τὰ ὁποῖα προκύπτουν διὰ τῆς χρησιμοποίησεως προηγμένης τεχνικῶς διοικήσεως.

Ὁ διευθυντὴς φέρει εἰς τὸν δήμον: α) συγκέντρωσιν ἐξουσίας καὶ ἀρμοδιοτήτων, β) βελτιωμένας μεθόδους καὶ τεχνικὴν, γ) ἐπαγγελματικὰ πρότυπα, δ) εἰδικευμένην ἐκπαίδευσιν.

Ἐνῶ ἡ ἐξουσία τοῦ δημάρχου ἠλαττώθη, ἡ κατανομὴ τῆς ἐξουσίας μεταξύ πολλῶν συμβουλιῶν καὶ ἐπιτροπῶν ἔχει οὐσιαστικῶς περισταλῆ.

Μερικαὶ ἀπὸ τὰς μεθόδους αἵτινες ἐφηρομόσθησαν, ὡς ἀποτέλεσμα τῆς εἰσαγωγῆς τῆς ἐπαγγελματικῆς κατευθύνσεως, περιλαμβάνουν τὴν ὑπαγωγὴν τοῦ δικαιώματος τοῦ διορισμοῦ εἰς τὰς χεῖρας τοῦ διευθυντοῦ, ἐλάττωσιν τοῦ ἀριθμοῦ τῶν δημοτικῶν ὑπηρεσιῶν, τὴν πρόβλεψιν διὰ συγκεντρωμένας διοικητικὰς ὑπηρεσίας, τὸν θεσμὸν ἐλέγχου ἔργων καὶ θέσεων ἐργασίας, τὴν υἱοθέτησιν παραδεγεμένων προτύπων καὶ διαδικασίας εἰς τὸ προϋπολογίζεσθαι καὶ τὴν βελτιωμένην διοικήσιν προσωπικοῦ.

Ἡ ὑπαγωγὴ τοῦ δικαιώματος τοῦ διορισμοῦ εἰς τὸ Γραφεῖον τοῦ Διευθυντοῦ συνοδεύεται ἀπὸ μίαν περιγραφὴν τῶν σχετικῶν καθηκόντων τῶν ἀρμοδίων ὀργάνων. Τὰ καθήκοντα τῶν διαφόρων προϊσταμένων τῶν τμημάτων ἔχουν γενικῶς ἐνσωματωθῆ εἰς τὸ ὅλον σχέδιον τοῦ διοικητικοῦ κώδικος, ὁ ὁποῖος εἶναι, πράγματι, μία νομοθετημένη ἐπέκτασις τοῦ καταστατικοῦ χάρτου τῆς πόλεως. Ἐν ἄλλοις ἀποτέλεσμα τῆς ἀρμοδιότητος τοῦ διευθυντοῦ, δι' ὅλας τὰς λειτουργίας, ὑπῆρξεν ὁ θεσμὸς τῆς ἐκπαιδεύσεως ἐντὸς τῆς ὑπηρεσίας, ἥτις καθιστᾶ ἱκανοὺς τοὺς προϊσταμένους τῶν τμημάτων νὰ παρακολουθοῦν τὰς νέας προόδους διὰ τὴν διοικήσιν καὶ διευθύνσιν, εἰς ἀνωτέραν κλίμακα. Οἱ ὑφιστάμενοι ἐνθαρρύνονται νὰ ἀναπτύσσουν ρεαλιστικὰ προγράμματα ἐργασίας καὶ αἱ μονάδες μετρήσεως ἐτελειοποιήθησαν δι' ἓνα σημαντικὸν ἀριθμὸν λειτουργιῶν.

Ἡ ἐλάττωσις τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ὑπηρεσιῶν κατορθώθη διὰ τῆς συγκεντρώσεως τῶν συναφῶν ὑπηρεσιῶν ἐντὸς ἐνὸς μόνου τμήματος. Ἡ πόλις Des Moines, τῆς Iowa ἀναδιωργάνωσε τὴν διοίκησίν της κατὰ τὸ θέρος τοῦ 1950 εἰς πέντε τμήματα. Ὁμαλῶς, ἡ ἐλάττωσις τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ὑπηρεσιῶν συνοδεύεται ἀπὸ μίαν ἀνάλογον ἐλάττωσιν τοῦ ἀριθμοῦ τῶν γνωμοδοτικῶν συμβουλίων καὶ ἐπιτροπῶν. Αἱ λειτουργίαι τοῦ προσωπικοῦ, αἵτινες ἀρχικῶς ἐγένοντο παρὰ τῶν ὑπηρεσιῶν, ἐκτελοῦνται ἤδη ἀποτελεσματικώτερον ὑπὸ ἐνὸς μόνου διευθυντοῦ. Εἶναι ἀληθές, ἐκ τούτοις, ὅτι, εἰς περιοχὰς ἔνθα δὲν γίνεται πλήρως δεκτὸν τοῦτο ὑπὸ τῶν πολιτῶν, καλῶς ἐκλεγέντα γνωμοδοτικὰ συμβούλια δύνανται ἀκόμη νὰ ἐξυπηρετήσουν δεδομένον χρήσιμον σκοπόν. Ὡς ἀποτέλεσμα τῆς ἐλαττώσεως τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ὑπηρεσιῶν, ὁ διευθυντὴς τῶν ὑπηρεσιῶν τῆς πόλεως εὑρεν ὅτι εἶναι δυνατόν νὰ ἐλέγχι εὐκολώτερον προβλήματα δικαιοδοσίας καὶ διαφορῶν ἐντὸς τῆς ὑπηρεσίας. Οὗτος δύναται ἐπίσης νὰ ἀναπτύσῃ ἀποτελεσματικὰ μέσα ἐπικοινωνίας, τὰ ὅποια εἰσφέρουσιν τὸν διπλασιασμὸν τῆς ἐργασίας καὶ τὰς ἀναφρομένας παρεξηγήσεις. Κατέστη εὐκολώτερον νὰ συντονίζετα ἡ ἐργασία τῶν διαφόρων τμημάτων μετὰ τὸ γενικὸν σχέδιον, διὰ τὴν φυσιολογικὴν ἐξέλιξιν τῆς πόλεως. Ὅχι σπανίως, ἐνδοῦπηρεσιακαὶ ἐπιτροπαὶ χρησιμοποιοῦνται εἰς τοὺς Δήμους διὰ νὰ διευκολύνεται ὁ χειρισμὸς τῶν προβλημάτων τὰ ὅποια προκύπτουν ἐκ τῆς ἐκτελέσεως τοῦ προγράμματος περισσοτέρων τῆς μιᾶς ὑπηρεσιῶν.

Μία ἄλλη μορφή βελτιωμένων μεθόδων διοικήσεως, χρησιμοποιουμένων ὑπὸ τοῦ ἑξ ἐπαγγέλματος Διευθυντοῦ τῆς Ὑπηρεσίας τῆς πόλεως, εἶναι ὁ ὀργανισμὸς Κεντρικῶν Ὑπηρεσιῶν. Παραδείγματα τούτου ἀποτελοῦν ἡ χρησιμοποίησις ἐνὸς κεντρικοῦ συστήματος προμηθειῶν, ἡ καθιέρωσις τῆς συντηρήσεως καὶ ἐπιδιορθώσεως τροχοφόρων, τὸ μοναδικὸν γραφεῖον προσωπικοῦ, τὰ κεντρικὰ λογιστικὰ συστήματα καὶ τὸ συντονιστικὸν πρόγραμμα συντηρήσεως κτιρίων. Ἡ συγκέντρωσις τῶν ὑπηρεσιῶν τούτων κατέλιξεν εἰς τὴν ἀποτελεσματικωτέραν χρησιμοποίησιν τοῦ προσωπικοῦ, εἰς τὸ νὰ καθίσταται δυνατὴ ἡ ἐπωφελὴς χρῆσις τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ καὶ ἐπὶ πλέον ἔδωκεν ὄψιν νὰ ἀναπτυχθῶν παραδεκτὰ πρότυπα ἐκτελέσεως ὑπηρεσίας.

Ἐπιπροσθέτως, ἡ συγκέντρωσις καθιστᾷ τὸν διευθυντὴν ἱκανὸν νὰ ἀσκήσῃ ἀποτελεσματικώτερον ἔλεγχον ἐπὶ τῶν ὑπηρεσιῶν τούτων, ὡς ἐπίσης νὰ κάμῃ οὐσιαστικὰς οικονομίας εἰς πλείστας περιπτώσεις. Δύο σημαντικαὶ λειτουργίαι αἵτινες χρῆζον ἐντατικοῦ ἐλέγχου εἶναι ὁ τρόπος τῆς πληρώσεως τῶν κενῶν θέσεων καὶ ἡ ἐκτελέσις τῆς ὑπηρεσίας. Ἡ πρώτη θεωρεῖται ὅτι ἀφορᾷ τὸ μεγαλύτερον κοινὸν δαπανῶν εἰς τὴν δημοτικὴν διοίκησιν, παρουσιάζουσα ποσοστὸν 60%—70% τοῦ ὀλικοῦ προϋπολογισμοῦ. Ἡ φυσικὴ τάσις διὰ τὴν πρόσληψιν περισσοτέρων ὑπαλλήλων καὶ ἐλάττωσιν τοῦ φόρτου ἐργασίας ἠνάγκασε τὸν διευθυντὴν νὰ ἐξετάσῃ λεπτομερῶς τὰς ἀνάγκας διὰ τὴν πρόσληψιν νέων ὑπαλλήλων, ὡς καὶ τὰς σχετικὰς ἀντικαταστάσεις. Ὁμοίως, ἡ ἀναθεώρησις τοῦ προϋπολογισμοῦ δεόν νὰ συνοδεύεται ἀπὸ μίαν ἀναθεώρησιν τῶν εἰς προσωπικὸν ἀπαιτήσεων τοῦ Δήμου. Πολλοὶ πόλεις ρυθμίζουν τὰ τῆς ἐξυπηρετήσεως καὶ τὰς κατασκευὰς διὰ συστήματος ἐλέγχου τῶν ἐντολῶν ἐργασίας. Εἰς τὴν ἐντολὴν ἐργασίας συνοψίζεται τὸ ὅλον τὸ ὅποιον πρόκειται νὰ χρησιμοποιηθῇ, τὸ ὑπολογισθὲν κόστος τοῦ ἔργου—

περιλαμβάνον, κεχωρισμένως, ποσὸν δι' ἐργασίαν, δι' ὕλικὰ καὶ ἐξοπλισμὸν—καὶ ἡ προβλεπομένη διάρκεια τοῦ ἔργου. Διὰ τῆς ἐντολῆς ἐργασίας δύναται νὰ καταρτίζωνται βιβλία κοστολογήσεως, νὰ προβλέπωνται ἐκθέσεις περιοδικῆς ἐργασίας καὶ συσχετίζεται τὸ ἔργον μὲ τὴν ἀρμόζουσαν πίστωση τοῦ προϋπολογισμοῦ.

Ἡ ἀποδοχὴ τοῦ βελτιωμένου τύπου τοῦ προϋπολογισμοῦ εἰς τὸ δημοσπονδιακὸν ἐπίπεδον, εἶχεν ὡς ἀποτέλεσμα, εἰς ὠρισμένας περιπτώσεις, τὴν καθιέρωσιν τῆς διαδικασίας ταύτης εἰς μερικὰς ἐκ τῶν καλύτερων διοικουμένων πόλεων τῆς Ἀμερικῆς. Εἰς τὰς πόλεις ταύτας συγκαταλέγεται τὸ Σάν Ντιέγκο τῆς Καλιφορνίας, τὸ Richmond τῆς Virginia, τὸ Kansas City τοῦ Missouri καὶ τὸ Portland τοῦ Maine, διὰ τὰ ἀναφέρωμεν ὀλίγας ἐξ αὐτῶν. Εἰς ὅλας τὰς περιπτώσεις, ὁ προϋπολογισμὸς, καταρτιζόμενος, ὑπὸ τοῦ προϊσταμένου διαχειριστοῦ, βασίζεται ἐπὶ προϋπολογιστικῶν δεδομένων καλῶς ἐπεξεργασμένων παρὰ τῶν τμηματάρχων, συμφώνως πρὸς τὰς ὁδηγίας τὰς δοθείσας ὑπὸ τοῦ Διευθυντοῦ. Αἱ πόλεις αἱ διαθέτουσαι τοιαύτην διοίκησιν ἐξετέλεσαν ἔργον πρωτοπόρων, διὰ τῆς χρησιμοποίησεως προϋπολογισμοῦ ἐπενδύσεων.

Δύο ἐκ τῶν κυρίων παραγόντων προσδιορισμοῦ τοῦ κόστους ἀποτελοῦν τὸ εἶδος τῆς ἐκτελεσθησομένης ὑπηρεσίας καὶ τὸ σύνολον τῶν ἐνεργειῶν εἰς τὰς ὁποίας θὰ ἀναμιχθῇ ἡ πόλις. Εἶναι καθῆκον τοῦ διευθύνοντος τὸν Δῆμον νὰ παρουσιάσῃ ἀνάλυσιν τῶν παραγόντων τούτων εἰς τὸ Δημοτικὸν Συμβούλιον, παρὰ τοῦ ὁποίου ἀδελφὸν νὰ ληφθῇ ἡ ἀπόφασις διὰ τὴν τελικῶς ἀκολουθητέαν πολιτικὴν.

Εἰς τὴν διοίκησιν τοῦ προσωπικοῦ, ἡ πόλις τῆς προόδου χρησιμοποιοῖ τεχνικὰς μεθόδους, αἱ ὁποῖαι ἀπεδείχθησαν ἀξιόλογοι. Οἱ διοικοῦντες τὴν πόλιν ἐφαρμόζουν τὸ σύστημα τῶν ἀμοιβῶν καὶ ἔχουν ὑπευθύνους κρατικὰς ἀρμοδιότητας, ἀκολουθοῦντες ὀρθὰς κατευθύνσεις πρὸς πρόσληψιν ὑπαλλήλων, ὑγιεῖς γραμμὰς διὰ τὴν προαγωγὴν καὶ τὰς ἀμοιβὰς αὐτῶν, διὰ τὰς χορηγίας κατὰ τὴν ἀποχώρησιν των, διὰ τὴν κατάρτισιν προγραμμάτων πρὸς ἀποφυγὴν ἀτυχημάτων, πρὸς ρύθμισιν τῶν ὥρων ἐργασίας, τῶν δικαιωμάτων τῶν ὑπαλλήλων καὶ τῶν ἀδειῶν ἀσθενείας. Ἀμερόκλητοι κριτικοὶ ἐκθέτουν ὅτι προηγμένα μέθοδοι διοικήσεως ἐφαρμόζονται ἐπιτυχέστερον εἰς τὸν δῆμον τὸν ἔχοντα διευθυντὴν, παρὰ εἰς πόλεις διοικουμένας ὑπὸ ἐπιτροπῆς ἢ ὑπὸ δημοτικοῦ συμβουλίου, κυρίως λόγῳ τῆς χρησιμοποίησεως διευθυντοῦ ἀνωτέρας ἐπαγγελματικῆς μορφώσεως.

Παρατηρήθη ἐπίσης, ὅτι αἱ πόλεις ἄνευ διευθυντοῦ ἐπωφελοῦνται ἀπὸ τὰς παρατηρήσεις καὶ τὴν κατάλληλον ἐφαρμογὴν τῶν βελτιωμένων μεθόδων, τῶν χρησιμοποιομένων ὑπὸ πόλεων τελουσῶν ὑπὸ τὸ σύστημα τοῦτο.

Βοήθειαν εἰς τὴν διοίκησιν, παρεχομένην διὰ τῆς ἐπαγγελματικῆς ὁργανώσεως τοῦ Διεθνoῦς Συνδέσμου Διευθυντῶν Δήμων, ἀποτελοῦν τὰ ἐνδοῦπηρεσιακὰ ἐκπαιδευτικὰ τμήματα διὰ τὸ προσωπικὸν τῶν δήμων. Τὰ ἐγχειρίδια μὲ τὰ ὁποῖα τὰ τμήματα ταῦτα ἐφοδιάζονται, χρησιμεύουν διὰ τὰ ἀνατρέχειν τὸ προσωπικὸν εἰς αὐτὰ, ἐπιπροσθέτως δὲ ἐξυπηρετοῦν τὸ εὐρύτερον καὶ ἐκτὸς τοῦ ἐπαγγέλματος τοῦ διαχειριστοῦ πόλεως κοινόν. Ἐπιπροσθέτως, ὁ Σύνδεσμος συνιστᾷ τὴν ἰδρυσιν Ὑπηρεσίας Πληροφοριῶν τῆς Διοικήσεως, ἡ ὁποία ὑποδεικνύει εἰς τὸ Δημοτικὸν Συμβούλιον τὰς καλύτερας μεθόδους διοικήσεως, ἐφαρμοσθείσας εἰς ἄλλας πόλεις.

Κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον ἡ ἐφαρμογὴ τῆς ἐπιστημονικῆς διοικήσεως κατακτᾷ ὁσημέραι ἔδαφος εἰς πολλοὺς δήμους.

ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ

Ἡ πραγματοποίησις τοῦ ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ ἐνὸς κυβερνητικοῦ προγράμματος ἐξαρτᾶται, κατὰ μέγιστον βαθμόν, ἐκ τῆς δημιουργίας τῆς καταλλήλου ἀτμοσφαιρας εἰς τὴν κοινότητα. Ἡ ἀκολουθουμένη διαδικασία καὶ διατήρησις τῶν συνθηκῶν αἱ ὁποῖαι συμβάλλουν εἰς μίαν ἐγκάρδιον ἀποδοχὴν ἀποτελοῦν τὰ συστατικά τοῦ θετικοῦ προγράμματος τῶν σχέσεων μετὰ τοῦ κοινοῦ. Συνήθως, αἱ λειτουργίαι τῆς κρατικῆς ὑπηρεσίας σχέσεων μετὰ τοῦ κοινοῦ προσδιορίζονται κατὰ δύο τρόπους. Διὰ νομοθετικῶν μέτρων, ρητῶν ἢ ὑποδηλουμένων, καὶ διὰ τῆς διερμηνεύσεως τούτων ἐκ μέρους ἐπισήμων καὶ ὑπαλλήλων, τῶν ἀρμοδιῶν διὰ τὸν προσδιορισμὸν καὶ διεύθυνσιν τῆς ἀκολουθητέας πολιτικῆς.

Ἀκόμη καὶ εἰς ἔτι μικροτέρας ὑπηρεσίας τοῦ Κράτους, τὸ πρόβλημα τῶν κελῶν σχέσεων μετὰ τοῦ κοινοῦ εἶναι πρωτεύον θέμα. Τοῦτο δέ, ἐν μέρει λόγῳ τῶν μεγάλων διαφορῶν γνώμων σχετικῶς πρὸς τὴν νόμιμον χρησιμοποίησιν τεχνικῶν μεθόδων τεινουσῶν νὰ διαμορφώσουν τὴν γνώμην τοῦ μέσου πολίτου καὶ ἐν μέρει λόγῳ τῆς ἀξήσεως τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ὑπηρεσιῶν καὶ τῶν κυβερνητικῶν ἀρμοδιοτήτων.

Αἱ διαφοραὶ γνώμων σχετικῶς μὲ τὴν νόμιμον χρησιμοποίησιν πρέπει νὰ ἀναγνωρισθοῦν ἐνταῦθα. Πρὸς πληρεστέραν κατανόησιν, εἶναι ἀρκετὸν νὰ λεχθῆ ὅτι ἐν πρόγραμμα σχέσεων μετὰ τοῦ κοινοῦ δύναται νὰ χρησιμοποιηθῆ ὑπὸ τοῦ διαχειριστοῦ, μὲ τὸν σκοπὸν τῆς καθιερώσεως τοῦ εἴδους τῆς πολιτικῆς ἢ τῆς παραδοχῆς τῆς ἤδη ἐξαγγελθείσης τοιαύτης. Ἐκείνοι οἱ ὁποῖοι πιστεύουν ὅτι ἡ Κυβέρνησις ἔχει ἐπιρρημένην ἐξουσίαν θὰ ὑποστηρίξουν τὴν πρώτην ἐκδοχὴν. Ὁ πολίτης, ὁ ὁποῖος πιστεύει ὅτι ἡ θέσις τῆς Κυβερνήσεως θὰ ἔδει νὰ ἦτο ὀλιγωτέρον δυναμικῆ, θὰ ὑποστηρίξῃ τὸ δεύτερον θέμα.

Ἀξιοσημειώμενον ἔστιν ὅτι ἡ ὑπηρεσία καὶ μεγαλύτερος πληθυσμὸς ἔχουν ὡς ἀποτέλεσμα τὴν ἀξίωσιν τοῦ ἀριθμοῦ τῶν περιοχῶν εἰς τὰς ὁποίας τὸ πρόγραμμα σχέσεων μετὰ τοῦ κοινοῦ πρέπει νὰ λειτουργήσῃ ἀποτελεσματικῶς. Π. χ., ἡ ἀξίωσις τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ὑπηρεσιῶν ἔχει ὡς ἀποτέλεσμα νὰ δημιουργηθοῦν εἰς τὴν ἰδίαν περιοχὴν ὑπηρεσίαι τοῦ αὐτοῦ κυβερνητικοῦ ἐπιπέδου. Ὁ διαχειριστὴς ἐνταῦθα δὲν ἀντιμετωπίζει μόνον τὸ ἄμεσον πρόβλημα τῆς δημιουργίας εὐνοϊκῆς δημοσίας γνώμης, ἀλλ' ἐπίσης τὸ πρόσθετον ἔργον τοῦ συντονισμοῦ τοῦ προγράμματος πολλῶν ὑπηρεσιῶν, οὕτως ὥστε ἡ ἀκολουθητέα κατεύθυνσις, ἐξαγγελθεῖσα ὑπὸ μιᾶς ὑπηρεσίας, νὰ μὴ συγχέεται μὲ τὴν πολιτικὴν μιᾶς ἄλλης. Ὁμοίως, διὰ τὴν συσχέτισιν τῶν προγραμμάτων διαφόρων κρατικῶν ὑπηρεσιῶν δίδεται ἰδιαιτέρα προσοχὴ εἰς τὸ ὁμοσπονδιακὸν σύστημα.

Ὁ βαθμὸς τῶν κρατικῶν σχέσεων μετὰ τοῦ κοινοῦ δύναται νὰ προκύψῃ ἐκ τῆς μελέτης τῆς νομοθεσίας καὶ ἐρεῦνης εἰς τὰς δημοσίας ὑπηρεσίας αἰτινες ἀποσκοποῦν νὰ ἐνημερώσουν τὸ κοινὸν μὲ τὸ ἔργον τῶν. Τὸ Ἐθνικὸν Τυπογραφεῖον τῶν Ἠνωμένων Πολιτειῶν, αὐτὸ καθ' ἑαυτὸ πρότυπον τῆς Τεχνικῆς τῶν σχέσεων μετὰ τοῦ κοινοῦ, περιλαμβάνει ὄχι ὀλιγωτέρας τῶν ἑκατὸν πενήκοντα ἑπτὰ ὑπηρεσιῶν, αἰτινες παρέχουν πληροφορίας εἰς τὸ κοινόν. Εἰς πλείστας περιπτώσεις, τὰ τμήματα καὶ αἱ ὑπηρεσίαι ἔχουν εἰδικῶς καθορίσει τὰς σχέσεις τῶν μετὰ τοῦ κοινοῦ, ἢ μετὰ τῶν Γραφείων Πληροφοριῶν τῶν διευθυνομένων ὑπὸ ἐνὸς προϊστάμενου. Ἐπιπροσθέτως, μερικαὶ ὑπηρεσίαι ἔχουν ἰδρύσει τοιαῦτα γραφεῖα ἐντὸς τοῦ πλαισίου τῶν βοηθητικῶν λειτουργιῶν. Ἡ ἐνημέρωσις ἐπὶ τῶν ἀνακοινώσεων

τοῦ τύπου ἀποτελεῖ ἔργον ὄχι μικρὸν τῆς Ὑπηρεσίας Πληροφοριῶν. Ὁ βαθμὸς κατὰ τὸν ὁποῖον ὁ σύνδεσμος μὲ τὰς ὑπηρεσίας πληροφοριῶν θεωρεῖται ἀπαραίτητος, διαγράφεται σαφῶς ἀπὸ μίαν ἀνάλυσιν τῶν σχέσεων μετὰ τοῦ κοινοῦ εἰς τὰς Κάτω Χώρας. Ἐκεῖ, ἐκάστη ἀντοτελής κρατικὴ ὑπηρεσία διατηρεῖ ἰδίαν «Ὑπηρεσίαν τύπου». Αἱ ἀνακοινώσεις εἰς τὸν τύπον γίνονται ὑπὸ τῶν Ὑπουργῶν, ὅπως εἰς ἄλλας χώρας. Περαιτέρω, πλέον ἐκτεταμέναι ὑπηρεσίαι παρέχονται εἰς ἰδιαιτέρας, ἐξηρημέναις, περιφερειακὰς ὑπηρεσίας καὶ λειτουργίαι συντηρήσεως δημόσιας περιουσίας ἔχουν εἰδικὰς ὑπηρεσίας διὰ τὴν διαφήμισιν τοῦ ἔργου των.

Εἰς ἐκ τῶν πρωτοπόρων διὰ τὰς σχέσεις μετὰ τοῦ κοινοῦ εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας εἶναι τὸ Ὁμοσπονδιακὸν Ὑπουργεῖον Γεωργίας. Τὸ Γραφεῖον του τῶν γεωργικῶν σχέσεων μετὰ τῆς ἀλλοδαπῆς ἰδρύθη τὸ 1862. Τὸ Γραφεῖον Πληροφοριῶν τοῦ ἰδίου Ὑπουργείου ὑφίσταται ἀπὸ τεσσαρακονταετίας καὶ τὸ πρόγραμμα τοῦ περιλαμβάνει ἀκόμη καὶ τὰ πλέον ἀπομακρυσμένα ἀγροκτήματα τῆς χώρας. Σχόλιον ἐπὶ τῆς χρησιμότητος τοῦ προγράμματος σχέσεων μετὰ τοῦ κοινοῦ εἰς τὰς τεχνικὰς ὑπηρεσίας δίδεται ὑπὸ τοῦ Διευθυντοῦ τοῦ Τμήματος Πληροφοριῶν. Οὗτος λέγει : «Ἐν ἀπὸ τὰ πλέον σημαντικὰ σημεῖα εἰς τὰ ὁποῖα αἱ Ἠνωμένα Πολιτεία ἐσημείωσαν πρόοδον διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς ἐπιστήμης εἰς τὴν γεωργίαν καὶ τὴν βιομηχανίαν εἶναι ἡ χρησιμοποίησις μέσων ἐπικοινωνίας, ἡ μετάδοσις τῶν θεωρητικῶν γνώσεων εἰς ἐκείνους οἵτινες δύνανται νὰ χρησιμοποιήσουν ταύτας εἰς τὴν πράξιν». Προσθέτει ἐπίσης : «Ἀπὸ τῆς ἰδρύσεως μιᾶς ὑπηρεσίας ἢ ἐνὸς τμήματος μελετῶν, οἱ φορολογούμενοι ἀρχίζουν νὰ πληρώνουν ἀλλὰ δὲν λαμβάνουν τίποτε εἰς ἀντάλλαγμα, μέχρις ὅτου πληροφορηθοῦν περὶ αὐτῶν ἢ δύνανται νὰ χρησιμοποιήσουν ταύτας κατὰ τινὰ τρόπον».

Τὰ μέσα ἐπικοινωνίας τὰ ὁποῖα ἐχρησιμοποιήθησαν ἐπιτυχῶς ὑπὸ τοῦ Ὑπουργείου Γεωργίας περιλαμβάνουν ἐντύπους δημοσιεύσεις, ἐκθέματα διὰ χρησιμοποίησιν εἰς πανηγύρεις, ἐκθέσεις εἰς δημοσίας τοποθεσίας, κινηματογραφικὰς ὑπηρεσίας διὰ τὴν παραγωγὴν καὶ διανομὴν μορφωτικῶν ταινιῶν, σχετικῶς μὲ τὴν συγκομιδὴν τῆς παραγωγῆς καὶ ἄλλα γεωργικὰ ζητήματα, ραδιόφωνον καὶ τηλεόρασιν διὰ συμπληρωματικὴν ἐργασίαν κλπ.

Ἐνῶ τὰ προτεινόμενα ἀνωτέρω μέσα ἐχρησιμοποιήθησαν εὐρέως ὑπὸ τῶν ὁμοσπονδιακῶν ὑπηρεσιῶν, ἡ πρόοδος εἰς τὸ τοπικὸν ἐπίπεδον δὲν ὑπῆρξε τόσον ἀξιόλογος. Ἐντὸς τῶν ὀλίγων τελευταίων ἐτῶν, ἐν τούτοις, παρετηρήθη αὖ- ἔτιον κατανοήσις τῆς ἀξίας τῶν διαφόρων μέσων ἐπικοινωνίας. Ἡ πόλις τῆς Νέας Ὑόρκης διατηρεῖ, ἤδη, ἴδιον ραδιοφωνικὸν σύστημα ἐκπομπῶν. Πολυάριθμοι πολιτεία καὶ πόλεις χρησιμοποιοῦν τὸ ραδιόφωνον διὰ τὴν ὑποστήριξιν τῶν κυβερνητικῶν προγραμμάτων. Ἀριθμὸς τοπικῶν ὑπηρεσιῶν ἀνέπτυξε τὴν παραγωγὴν ταινιῶν, λαμβανομένων ἐκ τοῦ φυσικοῦ, πρὸς διαφήμισιν τοῦ ἔργου τῆς Κυβερνήσεως. Εἰς περιπτώσεις εὐκαιρίας, ἐνιαῖα μέσα δύνανται νὰ χρησιμοποιηθοῦν διὰ νὰ προωθήσουν τὸ ἔργον τῶν ὑπηρεσιῶν. Ἀξίζει νὰ ἀναφερθῇ πρόσφοιτον παράδειγμα εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας: Μία καιομένη μικρὰ ἄρκτος, διασωθεῖσα ἀπὸ μίαν πυρκαϊάν ὑπὸ ἀνδρῶν τῆς Δασικῆς Ὑπηρεσίας, μετεφέρθη εἰς τὸν Ζωολογικὸν Κήπον τῆς Οὐάσιγκτον, ἐνθα καὶ ἀνέρρασε. Εἰς τὰς ἀγγελίας τῶν δημοσιῶν μέσων ἐπικοινωνίας καθ' ὅλην τὴν χώραν, ἡ μικρὰ αὕτη ἄρκτος, ἥτις ἔκτοτε ὀνομάζεται «Smoky», ἐνδεδυμένη μὲ τὴν στολὴν τῆς Δασικῆς Ὑπηρεσίας τῶν

Ἡνωμ. Πολιτειῶν, προτρέπει τὸ κοινὸν νὰ τηρῇ τὰ προληπτικὰ μέτρα κατὰ τῆς πυρκαϊᾶς. Αὕτη ἐπίσης ἐγένετο μέλος τῆς πυροσβεστικῆς ὑπηρεσίας τῆς πόλεως, κατὰ ἰδιαιτέρως διαφημισθεῖσαν τελετὴν. Ἴσως, μόνον εἰδικὸς εἰς τὰς σχέσεις μετὰ τοῦ κοινοῦ εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἀναγνωρίσῃ τὴν περίπτωσιν τῆς «Smoky» ὡς μίαν ὑπέροχον «καθιερωθεῖσαν ἀγγελίαν» τῆς Δασικῆς Ὑπηρεσίας, ἀσφαλῶς δὲ νὰ δεχθῇ ὅτι αὕτη ἦτο τὸ πλέον ἀποτελεσματικὸν τέχνασμα, ἐπινοηθὲν διὰ νὰ κατανοήσῃ τὸ κοινὸν τὴν ὑποχρῶσίν του πρὸς πρόληψιν τῶν πυρκαϊῶν εἰς τὰ δάση.

Μερικὰ ἀπὸ τὰ μέσα τὰ χρησιμοποιούμενα εἰς τὰ σχέσεις μετὰ τοῦ κοινοῦ, ἐν τούτοις, δὲν εἶναι τόσον ἐλκυστικὰ ὅσον ἡ περίπτωσις τῆς «Smoky». Τὰ μέσα ταῦτα εἶναι τὰ βασικὰ ἐργαλεῖα τοῦ ἐμπορίου. Ἐνδιαφέρουσα μετὰξὺ αὐτῶν εἶναι ἡ Ὑπηρεσία ἐρεῦνης τῆς κοινῆς γνώμης. Ἐνῶ εἰς μερικὰς περιοχὰς ὑπάρχει ποιά τις δυσπιστία διὰ τὴν ὑπηρεσίαν αὐτήν, διότι ἀπέτυχε νὰ δώσῃ ἀνάλυσιν τῶν προεδρικῶν ἐκλογῶν τοῦ 1948 εἰς τὰς Ἡν. Πολιτείας, θεωρεῖται, ἐν τούτοις, ἀκόμη χρήσιμος διὰ τὸν καθορισμὸν τῶν ἀπόψεων αἱ ὁποῖαι δύνανται νὰ ἔχουν σχέσιν μετὰ τὴν κυβερνητικὴν διοίκησιν.

Ἡ ὑπηρεσία αὕτη δύναται νὰ χρησιμοποιοιθῇ διὰ τέσσαρας εὐρεῖς σκοποὺς, ἧτοι:

1) Τὴν διασκόπησιν τῶν ἀναφρομένων ὑποθέσεων ἐκ τῆς διαφοροποιήσεως τῶν μεθόδων καὶ τὴν παροχὴν στοιχείων ἐπὶ τῶν ὁποίων αἱ ὑποθέσεις καὶ τὰ σχέδια δύνανται νὰ βασίζονται.

2) Τὴν δοκιμασίαν τῆς ἀντιδράσεως τῆς κοινῆς γνώμης διὰ τὰ προγράμματα ὑπὸ ἐκτέλεσιν.

3) Τὴν καταμέτρησιν τῆς ἀποτελεσματικότητος τῶν ἐκτελουμένων προγραμμάτων.

4) Τὴν διευκόλυνσιν τῶν τρόπων παροχῆς πληροφοριῶν περὶ τῆς ἀκολουθοῦσας μὲνης πολιτικῆς.

Ἡ ἔρευνα τῆς κοινῆς γνώμης δύναται νὰ συντελέσῃ εἰς τὸν καθορισμὸν παραδεκτῶν συμπληρωματικῶν μεθόδων ὡς, ἐπίσης, νὰ προδικάσῃ τὴν πιθανὴν ἀποδοχὴν ἑνὸς ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ. Εἰς πολλὰς περιπτώσεις, ἀπεδείχθη ὅτι ὁ ἀντικειμενικὸς σκοπὸς ἦτο ὀρθὸς καὶ εὐμενῶς δεκτὸς ἀλλ' αἱ πρὸς χρησιμοποίησιν μέθοδοι ἦσαν ἀσυμβίβαστοι μετὰ τὴν νοστορίαν τῆς κοινότητος. Θὰ ἦτο ἰδεῶδες ὅπως τὰ μέσα ἐρεῦνης τοῦ τύπου τούτου ἐτίθεντο εἰς τὴν διάθεσιν μιᾶς ἐπιτελικῆς ὑπηρεσίας μᾶλλον παρὰ εἰς τὴν ἀρμοδιότητα μιᾶς ἐκτελεστικῆς ὑπηρεσίας, ἡ ὁποία δὲν θὰ ἔτινε νὰ ἐφαρμόζῃ ἐκάστοτε τὰ ἐνδεικνύμενα μέσα, διὰ τὴν ἀποφυγὴν τοῦ βάρους τῆς κριτικῆς.

Μία τεχνικὴ σχέσεω μετὰ τοῦ κοινοῦ, ἡ ὁποία ἔτυχε μεγίστης προσοχῆς εἰς τὰς Ἡν. Πολιτείας, εἶναι ἡ ὑπηρεσία κατατοπίσεως τοῦ κοινοῦ. Ἐδόθη μεγαλυτέρα σημασία εἰς τὴν προσέλκυσιν ἀναγνωστῶν διὰ τὰς κυβερνητικὰς δημοσιεύσεις, διὰ τῆς χρησιμοποιοήσεως προσεκτικῶς ἐκλεγείσης ὕλης καὶ ἐλκυστικῶν βιβλίων καὶ τῆς σαφεστεράς καταρτίσεως τῶν ἐκθέσεων τῶν πεπραγμένων, ἐν ἀντιπαροβολῇ πρὸς τὴν στατιστικὴν ἔκθεσιν τῶν παλαιότερων ἐτῶν. Τὸ περισσότερον ἴσως ἐνθαρρυντικὸν σημεῖον εἶναι ἡ αἰξανομένη ἀναγνώρισις ὅτι ὅλοι οἱ δημόσιοι ὑπάλληλοι ἐνδιαφέρονται περὶ τῆς ὅσον ἔνεστι μεγαλυτέρας κατανοήσεως τοῦ κοινοῦ.

Ἡ ἐνδοῦπηρεσιακὴ ἐκπαίδευσις ἀπεδείχθη κατάλληλον μέσον διὰ νὰ καταδείξῃ εἰς τοὺς ἐργαζομένους τὴν ἀνάγκην τῆς διαρκοῦς ἐπαγρυπνήσεως εἰς τὰ ζητήματα τῆς ἀρμοδιότητος των.