

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΔΙΑ ΜΙΑΝ ΓΕΝΙΚΗΝ ΘΕΩΡΙΑΝ ΠΕΡΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

ΤΟΥ EDWARD H. LITCHFIELD

Τὸ παρὸν δοκίμιον, ληφθὲν ἐκ τοῦ περιοδικοῦ Administrative Science Quarterly (τόμος Α', τεῦχος 1ον, 1956, σσ. 3-29), δημοσιεύομεν κατὰ μετάφρασιν τοῦ κ. Βασιλείου Ν. Νικολοπούλου, Διευθυντοῦ τῆς Ε.Σ.Υ.Ε. Ὁ συγγραφεὺς Δρ. Edward H. Litchfield, διετέλεσε Κοσμητὸν τῆς Graduate School of Business and Public Administration τοῦ ἐν Ithaca, N. Y. Πανεπιστημίου Cornell, πρὶν οὗ καὶ ἐκδίδεται τὸ ἐν λόγῳ περιοδικόν, ὡς καὶ Πρύτανις τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Pittsburgh.

Εἰς τὸ προτασσόμενον τοῦ δοκιμίου τούτου σημειώμα ὑπὸ τῆς Συντάξεως τοῦ ἀνωτέρω περιοδικοῦ παρατηρεῖται ὅτι: «Ἡ ἔλλειψις μιᾶς ἱκανοποιητικῶς ἐπαρκoῦς θεωρίας περὶ τῆς διοικήσεως παρημποδίσε τὴν καθ' ὅλοκληρωμένον τρόπον ἀφομοίωσιν καὶ ἑνσωμάτωσιν τῶν ὑπὸ ἄλλων, συγγενῶν πρὸς τὴν διοίκησιν, τομέων τοῦ ἐπιστητοῦ ἀναπτυσσομένων γνώσεων, καθὼς καὶ τὸν προσανατολισμὸν τῆς διοικητικῆς σκέψεως πρὸς τὴν μεγαλυτέρου εὗρους ἔννοιαν τῆς κοινωνικῆς δράσεως (social action). Ἡ ἔλλειψις μιᾶς γενικευμένης θεωρίας περὶ τῆς διοικήσεως δημιουργεῖ τὴν ἐντύπωσιν ὅτι δὲν ὑφίσταται «διοικήσεις» ὑπὸ καθολικὴν ἔκδοσιν θεωρουμένη, ἀλλ' ὅτι μόνον διάφορα εἶδη ἢ ἰδιαιτέροι τύποι «διοικήσεων» ὑφίστανται. Περισσότερα, ἄλλωστε, εἶναι γνωστά περὶ τῶν συστατικῶν μερῶν τῆς διοικήσεως ἄφ' ὅ,τι εἶναι περὶ τοῦ συνόλου τῆς. Ἡ παραμέλησις τῆς ἐντάξεως τοῦ θέματός μας ἐντὸς εὐρυτέρων πλαισίων εἶχεν ὡς συνέπειαν τὴν παραγνώρισιν τῶν μεταβλητῶν ἐκείνων αἱ ὁποῖαι ἐπηρεάζουν τὴν διαδικασίαν τῆς διοικήσεως. Ὁ συγγραφεὺς, ἀφοῦ ἐπισημάνῃ τοὺς λόγους ἕνεκα τῶν ὁποίων τυγχάνει ἀπολύτως ἀναγκαῖα μιᾶ ἀφετηριακῆ, ἔστω, γενικῆ θεωρίας περὶ τῆς διοικήσεως, διατυπώνει ἐν συνεχείᾳ ἀριθμὸν τινα μειζόνων καὶ ἐλασσόνων ἀποφαντικῶν προτάσεων (major and minor propositions), κατὰ τοιοῦτον, σκοπίμως, τρόπον ὥστε νὰ προσφέρωνται αὐταί ὅπως ὑποβληθοῦν εἰς θεωρητικο-εμπειρικὴν βᾶσανον.»

Ἐπ' εὐκαιρίᾳ τῆς ἐνάρξεως τῆς ἐκδόσεως τοῦ περιοδικοῦ Administrative Science Quarterly θεωροῦ ὅτι προσήκει νὰ ἐπισκοπήσωμεν τὴν παροῦσαν κατάστασιν τῆς σκέψεώς μας περὶ τῆς διοικήσεως (administration). Ἐλπίζω δέ, προσέτι, ὅτι τὸ παρὸν δοκίμιον θέλει συνεισφέρει καὶ ἀριθμὸν τινα ἀποφαντικῶν προτάσεων δυναμένων, ἐνδεχομένως, νὰ μᾶς φέρουν κάπως πλησιέστερον πρὸς τὴν κατασκευὴν μιᾶς ἀφετηριακῆς θεωρίας (working theory) περὶ τῆς φύσεως τῆς διαδικασίας τῆς διοικήσεως (administrative process),

Προσωπικῶς, ἡμεῖς τοῦλάχιστον, δὲν πιστεύομεν ὅτι ἔχομεν, σήμερον, τοιαύτην θεωρίαν.

Εἴμεθα ὅλοι σχεδὸν σύμφωνοι ὅτι ἀπὸ τοῦ δευτέρου παγκοσμίου πολέμου καὶ ἐντεῦθεν ἐπετεύχθη μία ἄνευ προηγουμένου αὐξησης τῶν γνώσεών μας ὡς πρὸς ὠρισμένας μόνον, ἐν τούτοις, πλευρὰς τῆς διοικήσεως. Ἐχει ὄντως παρατηρηθῆ μία ὁλοῦν περισσότερο δραστηριοποιουμένη τάσις πρὸς διεξαγωγήν ἐμπειρικῶν ἐρευνῶν εἰς τοὺς ὑπὲρ μορφήν νομικῶν προσώπων δρῶντας μεγάλους ἐπιχειρηματικούς ὀργανισμούς, εἰς τὰς κρατικὰς ὑπηρεσίας, εἰς τὰς μεγάλας μονάδας τῆς πολεμικῆς ἀεροπορίας, εἰς τὰ νοσηλευτικὰ ἰδρύματα, καθὼς καὶ εἰς πλεῖστα ἄλλα μεγάλα ἰδρύματα. Παρομοίως τεραστίαν ἀνάπτυξιν ἐσημείωσαν αἱ ἐρευναι ἐπὶ τῆς «δυναμικῆς τῶν ομάδων» (group dynamics) καὶ ἐπὶ τῶν «ἀνθρωπίνων σχέσεων» (human relations). Τὸ δὲ σπουδαιότερον ὄλων, ἴσως, εἶναι ὅτι ἀπὸ τῆς πρώτης μετὰ τὸν πόλεμον δεκαετίας καὶ ἐντεῦθεν ἔτυχον εὐρυτέρας ἐφαρμογῆς καὶ λίαν σημαντικῶς ἀνεπτύχθησαν ἡ ἐπιχειρησιακὴ ἐρευνα, ἡ θεωρία τῶν παιγνίων, ἡ κυβερνητικὴ καὶ ἡ θεωρία τῆς ἐπικοινωνίας (communication theory). Ἡ στατιστικὴ θεωρία καὶ ἡ ἀνάλυσις, ὡς καὶ αἱ καταπληκτικαὶ τεχνολογικαὶ ἐξελίξεις εἰς τὸν τομέα τῶν μηχανογραφικῶν μέσων καί, ἰδίᾳ, τῶν ἠλεκτρονικῶν διερευνητῶν, προσέφερον νέα «ἐργαλεῖα» καὶ προσέδωσαν νέας διαστάσεις εἰς τὸ ἔργον τῆς λήψεως ἀποφάσεων. Ὑποκινούμενοι ἀπὸ τὴν μεταπολεμικῶς σημειωθεῖσαν ἀνάπτυξιν τῶν μετὰ τὴν ἀνθρωπίνην συμπεριφορὰν ἀσχολουμένων ἐπιστημῶν (behavioral sciences) καὶ βοηθούμενοι ἀπὸ τὴν ὁλοῦν καὶ νέα ἐδάφη κατακτῶσαν θεωρίαν τῆς μαθήσεως (learning theory), τόσον οἱ θεωρητικοὶ ἐρευνηταί, ὅσον καὶ οἱ διὰ τὴν διοικητικὴν πρακτικὴν μόνον ἐνδιαφερόμενοι, ἀπέδωσαν ἐξαιρετικὴν σημασίαν εἰς τὰ ζητήματα τῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἀτόμου κατὰ τὸν ρόλον του ὡς διοικοῦντος (administrator).

Ἄπασαι αἱ συμβολαὶ αὗται προώρισται νὰ ἐπιφέρουν ἀνυπολογίστου σημασίας ἀποτελέσματα, διότι οὐχὶ μόνον συνεισέφερον εἰς τὸν πνευματικὸν μᾶς ἐξοπλισμὸν πλεῖστα ὅσα ἀντικειμενικῶς ἐξηκριβωμένα πραγματικὰ δεδομένα, τὰ ὁποῖα σημαντικῶς ὑποβοηθοῦν τὴν προσπάθειάν μας ὅπως κατανοήσωμεν καλύτερον τὸ φαινόμενον διοίκησις, ἀλλὰ καὶ προσέδωσαν τὸ ἐννοιολογικὸν ἐκεῖνο βάθος, τὸ ὁποῖον εἶναι ἐπιτακτικῶς ἀναγκαῖον δι' ἐν ἐπάγγελμα πρὸς τὴν τεχνικὴν, μᾶλλον, ἀποκλίνον ἀλλὰ καὶ ἐδραζόμενον, ἐν τούτοις, ἐπὶ ἐπιστημῶν ἀσχολουμένων, κυρίως, μετὰ θέματα θεσμῶν. Ὄταν αἱ νέαι αὗται ἐπιστημῶν ἀσχολουμένων, κυρίως, μετὰ θέματα θεσμῶν. Ὄταν αἱ νέαι αὗται γνώσεις ἀφομοιωθοῦν πλήρως καὶ τύχουν γενικῆς ἀποδοχῆς, ἀναμφισβητήτως θὰ συμβάλουν σημαντικῶς εἰς τὴν πραγματοποίησιν τῆς ἐπιδιώξεως, ὅπως ἡ διοίκησις ἀποκτήσῃ ἐπιστημονικὸν χαρακτήρα. Ἄλλὰ πέραν τῆς ἀναγνωρίσεως τῆς σημαντικῆς ἀξίας τὴν ὁποίαν ἔχουν αἱ ἀνωτέρω καθ' ἕκαστα συμβολαί, ὀφείλομεν νὰ ἐξετάσωμεν προσεκτικῶς καὶ δύο ἑτέρας διαπιστώσεις, αἱ ὁποῖαι ἔχουν λίαν ζωτικὴν σημασίαν, τόσον διὰ τοὺς μετὰ τὴν πρακτικὴν ἀσχολουμένους ὅσον καὶ διὰ τοὺς θεωρητικούς τοῦ διοικητικοῦ ἐπαγγέλματος.

Πρῶτον, διαπιστοῦμεν ὅτι τὸ μεγαλύτερον ποσοστὸν τῶν νέων ἰδεῶν ἐπὶ τῆς διοικήσεως προέρχεται ἀπὸ τοὺς τομείς τῶν μαθηματικῶν, τῆς μηχανο-

νοτεχνολογίας, τῆς ἀνθρωπολογίας, τῆς κοινωνιολογίας ἢ τινος ἄλλης ἐκ τῶν ὁσημέραι ἀναπτυσσομένων ἐπιστημῶν τῆς ἀνθρωπίνης συμπεριφορᾶς. Πολύ ὀλίγα, σχετικῶς, εἶναι ἐκεῖνα τὰ ὁποῖα συνεισέφερον οἱ ἀκαδημαϊκοὶ μελετηταὶ τῆς διοικήσεως καθ' ἑαυτήν, καθὼς καὶ οἱ ἐξ ἐπαγγέλματος ἀσχολούμενοι μὲ τὴν πρακτικὴν τῆς διοικήσεως ἢ εἰ διάφοροι θεωρητικαὶ σχολαὶ τῶν οἰκονομικῶν καὶ τῶν πολιτικῶν ἐπιστημῶν. Οἱ ζῶντες ἐντὸς κοινωνιῶν ὅπου ἡ νομικὴ εἶναι ἡ κυριαρχοῦσα ἐν τῇ διοικήσει ἐπιστήμη, θὰ διαπιστώσουν ὅτι οὐδεμία ἐκ τῶν νέων τούτων περὶ τῆς διοικήσεως ἀντιλήψεων ἔχει προέλθει ἀπὸ τὸ νομικὸν ἐπάγγελμα. Δεύτερον, εἶναι ἐξ ἴσου πρόδηλον ὅτι αἱ νέαι αὗται συμβολαὶ εἰς τὰς γνώσεις μας ἀφοροῦν εἰδικούς μόνον τομείς τῆς διοικήσεως καὶ ὄχι τὴν διοίκησιν ἐν τῷ συνόλῳ τῆς. Πράγματι, αἱ συμβολαὶ αὗται ἀποτελοῦν ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον συμπαραομαρτοῦντα ἀποτελέσματα ἐπιδιώξεως ἄλλων σκοπῶν. Οὕτως, ἡ θεωρία τῶν παιγνίων διευρύνει βεβαίως τὰς ἀπόψεις μας περὶ τῆς διαμορφώσεως τῆς πολιτικῆς (policy formulation), αἱ γνώσεις περὶ τῆς δυναμικῆς τῶν ομάδων μᾶς παρέχουν νέας ἀντιλήψεις περὶ τῆς ἐνασκήσεως τῆς ἐξουσίας, ἡ θεωρία τῆς μαθήσεως μᾶς προσφέρει νέας προοπτικὰς περὶ τοῦ τρόπου λήψεως ἀποφάσεων, ἀλλ' οὐδεμία ἐκ τῶν νέων τούτων συμβολῶν ἀσχολεῖται εἰδικῶς μὲ τὸ γενικώτερον πρόβλημα τῆς διαδικασίας τῆς διοικήσεως ἐν τῷ συνόλῳ τῆς.

Κατὰ τὴν δεκαετίαν 1946-1956 ἐσημειώθη καὶ ἑτέρα ἐξέλιξις ἡ ὁποία ἔχει ὠσαύτως καὶ διὰ τὴν διοίκησιν σημασίαν. Ἦτοι, καθ' ὃν χρόνον αἱ λοιπαὶ ὡς ἄνω ἐπιστήμαι ἔρριπτον φῶς ἐπὶ ὠρισμένων μόνον πτυχῶν τῆς διαδικασίας τῆς διοικήσεως, ὁ Talcott Parsons καὶ ἄλλοι ἐπεξεργάζοντο τὰς ἀπαρχάς, ἔστω, μᾶς συμπεριληπτικῆς θεωρίας περὶ τῆς κοινωνικῆς δράσεως, ἡ ὁποία θὰ ἡδύνατο, ἐνδεχομένως, νὰ παράσχη ἐν γενικὸν πλαίσιον διὰ τὴν ἀνάπτυξιν μιᾶς ἰδιαιτέρας περὶ τῆς διοικήσεως θεωρίας (1). Μολονότι δὲ ἡ Παρσόνειος σκέψις δὲν ἱκανοποιεῖ ἀπολύτως τὰς ἐξειδικευμένας ἀνάγκας τῆς διοικήσεως, δύναται ἐν τούτοις νὰ μᾶς παροτρύνῃ, τοῦλάχιστον, ὅπως προβῶμεν εἰς τὴν δόμησιν ἐνὸς πλεον παραδεκτοῦ ἐννοιολογικοῦ πλαισίου.

Δύναται, συνεπῶς, νὰ ὑποστηριχθῇ βασίμως, νομίζω, ὅτι κατὰ τὸ παρὸν στάδιον τῆς ἀναπτύξεως τῶν γνώσεών μας περὶ τῆς διοικήσεως εὐρισκόμεθα πρὸ μιᾶς κρίσιμου καμπῆς. Αἱ συναφεῖς πρὸς τὸ θέμα τῆς διοικήσεως ἐπιστήμαι μᾶς βοηθοῦν εἰς τὴν ἀπόκτησιν μεγάλου ἀριθμοῦ γνώσεων ἐπὶ διαφόρων εἰδικῶν ζητημάτων τοῦ ὅλου θέματος τῆς διοικήσεως, ἐνῶ ἕτεραι ἐπιστήμαι ὑποτυπώνουν ἐννοίας περὶ καθολικότητος τῆς δράσεως, τῆς ὁποίας ἐν μέρος ἀποτελεῖ καὶ ἡ διοίκησις. Εὐρισκόμενοι, οὕτως, ἐν μέσῳ ἐξαιρέτως γονίμων πνευματικῶν κινήσεων, ὀφείλομεν νὰ θέσωμεν εἰς ἑαυτοὺς τὸ ἐρώτημα περὶ τοῦ τί ἐπράξαμεν, ἡμεῖς οἱ ἀσχολούμενοι μὲ τὴν διοίκησιν, ἵνα προωθήσωμεν τὴν ἀντίληψίν μας περὶ τῆς διοικήσεως ὡς συνόλου. Διότι εἶναι κατάδηλον ὅτι, μέχρι τοῦ ἀντιληφθῶμεν τὴν φύσιν τῆς διαδικασίας τῆς διοικήσεως καὶ τὸ γενικώ-

1) Talcott Parsons and Edward A. Shils, (Editors), *Toward A General Theory of Action*. (Cambridge, Mass., 1951).

τερον αὐτῆς πλαίσιον, δὲν εἶναι δυνατὸν οὔτε ἀποτελεσματικῶς νὰ ἀφομοιώσω-
μεν τὸ νέον ὕλικόν τὸ ὁποῖον μᾶς προσφέρουν οἱ λοιποὶ κλάδοι ἐρεῦνης, οὔτε
νὰ ἐντάξωμεν ὀρθῶς τὴν διαδικασίαν ταύτην ἐντὸς τοῦ εὐρυτέρου ἐννοιολογι-
κοῦ πλαισίου τῆς κοινωνικῆς δράσεως.

Ἡ ἀπάντησις ἢ δυναμένη νὰ δοθῇ εἰς τὸ ἀνωτέρω ἐρώτημα δὲν εἶναι, βε-
βαίως, πολὺ ἐνθαρρυντικὴ. Μόλις κατὰ τὴν δεκαετίαν 1946-1956 ἡ Δημοσία
Διοικήσις, ἔπειτα ἀπὸ μίαν ἐπὶ πεντηκονταετίαν διαρκέσασαν παρέκκλισιν ὀφει-
λομένην εἰς τὸν Frank J. Goodnow καὶ τοὺς ὁπαδοὺς του, συμπεριέλαβεν ἐκ
νέου τὸ λειτούργημα τῆς διαμορφώσεως πολιτικῆς εἰς τὴν ἐννοίαν τῶν διοικη-
τικῶν λειτουργιῶν (administrative functions). Ἡ ἀναθεώρησις αὕτη εἶναι
ἐποικοδομητικὴ, παρ' ὅλον ὅτι ἐξ ὑπερβολικοῦ ζήλου παρεξέκλινόν τινες κατὰ
τὴν ἀντίθετον φορὰν, ἤτοι πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τὴν υἰοθετηθεῖσαν ὑπὸ τῆς
θεωρητικῆς σχολῆς ἐκείνης περὶ Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων ἢ ὁποία οὐ-
δὲν ἄλλο δέχεται ν' ἀναγνωρίσῃ ὡς λειτούργημα τῆς διοικήσεως, εἰμὴ μόνον
τὴν διαμόρφωσιν τῆς πολιτικῆς. Γενικῶς, οἱ διοικοῦντες ἐπιχειρήσεις κατέ-
βαλον σημαντικὰς προσπάθειάς ὅπως ἀφομοιώσουν τὰς νέας γνώσεις τὰς προ-
ελθούσας ἀπὸ τὴν ἐπιχειρησιακὴν ἔρευναν, ἀπὸ τὰς ἐφαρμογὰς τῆς στατιστι-
κῆς θεωρίας εἰς τὴν λήψιν τῶν ἀποφάσεων καὶ ἀπὸ τὰς διαφόρους ἄλλας συμ-
βολὰς τὰς ὁποίας ἐσημειώσαμεν ἀνωτέρω. Οἱ διοικοῦντες νοσηλευτικὰ ἰδρύμα-
τα ἀρχίζουν ν' ἀντιλαμβάνονται ἤδη ὅτι ἡ διοίκησις ἐνὸς νοσοκομείου δὲν
εἶναι ἀποκλειστικῶς «νοικοκυριὸν» (housekeeping) οὔτε λήψις ἀποφάσεων ἐπὶ
ἰατρικῶν, κυρίως, ζητημάτων. Ἡ δὲ ἀμερικανικὴ στρατιωτικὴ διοίκησις, μόνη
ἴσως ἐξ ὅλων τῶν λοιπῶν διοικήσεων, ἐπέδειξε κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἤττον τὴν
μεγαλύτεραν αὐτεπίγνωσιν καὶ συστηματικότητα ἐπὶ τοῦ προκειμένου, ἐπι-
δοθεῖσα εἰς τὴν ἐπανεξέτασιν τόσον τοῦ παλαιότερου υἰοθετηθέντος παρ' αὐτῆς
θεωρητικοῦ ὑποβάθρου ὅσον καὶ τῆς ὑπ' αὐτῆς ἀκολουθουμένης διοικητικῆς
πρακτικῆς. Εἰς τὰ πορίσματα δὲ τὰ ὁποία προέκυψαν ἀπὸ τὸ τοιοῦτον πνεῦ-
μα αὐτοκριτικῆς ὀφείλεται σημαντικὸν ποσοστὸν τῆς πλέον θεμελιώδους ἐργα-
σίας, τῆς ὁποίας τὰ διδάγματα ἤρχισαν νὰ μεταλαμπαδεύωνται καὶ εἰς ἐτέ-
ρους μὴ στρατιωτικούς τομεῖς ἐφαρμογῆς. Ἐὰν καὶ εἰς τὸν τομέα τῆς Παιδεί-
ας συνετελέσθη κάτι τὸ σημαντικὸν ἀπὸ θεωρητικῆς ἢ μεθοδολογικῆς ἀπόψεως,
ἀσφαλῶς θὰ διέλαθε τὴν ἡμετέραν, τοῦλάχιστον, προσοχήν.

Πάντα ταῦτα ἀποτελοῦν βεβαίως σημαντικὰς ἐξελίξεις, τὰς ὁποίας οὐδό-
λως ὑποτιμῶ. Πλὴν ὁμως, δὲν μᾶς διεφώτισαν ἐπαρκῶς περὶ τῆς φύσεως τῆς
διαδικασίας τῆς διοικήσεως ἐν τῷ συνόλῳ της, περὶ τῶν οὐσιωδῶν χαρακτηρι-
στικῶν της, περὶ τῶν σχέσεών της πρὸς τὸ εὐρύτερον περιβάλλον ἐντὸς τοῦ
ὁποίου συντελεῖται, περὶ τοῦ τρόπου κατὰ τὸν ὁποῖον καθίσταται συμπερι-
φορὰ καὶ περὶ τοῦ ρόλου τὸν ὁποῖον διαδραματίζει εἰς τὴν σύγχρονον κοινω-
νίαν. Αἱ ἐξελίξεις αὗται ἔχουν, συνεπῶς, ἥσσονα σημασίαν δι' ἡμᾶς ἐκείνης τὴν
ὁποίαν ἔχουν, εἴτε ἡ καθολικότης τῆς σκέψεως τοῦ Talcott Parsons, εἴτε
αἱ περισσότερον συγκεκριμένοι καὶ διαφωτιστικαὶ γνώσεις τὰς ὁποίας ἄλλοι
μᾶς προσέφερον, ἀναφορικῶς πρὸς ὠρισμένας τοῦλάχιστον πτυχὰς τῆς διοι-
ήσεως. Μέσα εἰς ὀλόκληρον τὴν ἀνωτέρω δεκαετίαν ἡ ἐργασία τοῦ Her-

bert Simon απέτελεσε την μοναδική σταθεράν εξαίρεσιν, ἔναντι τῆς γενικῆς παραγνωρίσεως τῆς διαδικασίας τῆς διοικήσεως ὡς ἑνιαίου συνόλου καὶ τῶν συνεπαγομένων συσχετισμῶν της πρὸς τὴν συμπεριφορὰν⁽²⁾. Παρὰ τὴν θετικὴν συμβολὴν τοῦ Simon καὶ τὰς σποραδικὰς, πλὴν ἀξιοσημειώτους, συνεισφορὰς τοῦ Alexander Leighton ὡς καὶ ἑτέρων μὴ ἀνηκόντων, ἐν τούτοις, εἰς τὸ διοικητικὸν ἐπάγγελμα, δυνάμεθα νὰ εἴπωμεν ὅτι καθ' ὄλην τὴν δεκαετίαν 1946-1956, ἀπὸ ἀπόψεως προόδου πρὸς τὴν κατεύθυνσιν μιᾶς συμπεριληπτικῆς θεωρίας τῆς διοικήσεως ἐσημειώθησαν ἐλάχιστα μόνον βήματα, πέραν ἐκείνων τὰ ὁποῖα εἶχε πραγματοποιήσει, πρὸ μιᾶς ὀλοκλήρου εἰκοσαετίας περίπου, ὁ Chester Barnard.

Κριτικὴ τῶν ὑπαρχουσῶν θεωρητικῶν ἀπόψεων

Μολονότι δὲν ὑφίσταται μία συμπεριληπτικὴ θεωρία, ὑπάρχουν τούλάχιστον μερικαὶ σκέψεις τὰς ὁποίας δυνάμεθα νὰ ἐξετάσωμεν. Αἱ σκέψεις αὗται εὐρίσκονται διεσπαρμέναι εἰς διαφόρους τομεῖς, σπανίως ἔχουν ἐσωτερικὴν συνέπειαν καὶ πολὺ συχνὰ εἶναι ἀσαφεῖς καὶ ἀσυστηματοποίητοι. Θεωρούμεναι ἐν τῷ συνόλῳ των παρουσιάζουν πολλὰς ἀνεπάρκειας ἢ ἀτελείας, αἱ ὁποῖαι δυσχεραίνουν τὴν ἀνάπτυξιν τῆς διοικήσεως ὡς ἐπιστήμης. Θὰ ἐξετάσωμεν πρῶτον τὰς ἀπλουστεράς καὶ πλέον γενικῶς παραδεγεγμένας ἐξ αὐτῶν. Ἡ σύγχυσις περὶ τὴν ὀρολογίαν δυσχεραίνει τὴν σαφῆ συνεννόησιν μεταξύ μας ἐν τὸς ἑνὸς καὶ τοῦ αὐτοῦ τομέως δράσεως, πολὺ δὲ μᾶλλον δυσχεραίνει ἢ καὶ καθιστᾷ ἀδύνατον τὴν συνεννόησιν μεταξύ προσώπων δρώντων εἰς διαφορετικοὺς τομεῖς ἢ ἀνηκόντων εἰς διαφορετικούς κόσμους. Ὁ ὅρος «διοικήσις» (administration) ἔχει εἰς τινὰς κύκλους σημασίαν ἀναφερομένην εἰς ὑψηλοτέρου ἐπιπέδου ἀσχολίας, καὶ εἰς ἄλλους πάλιν κύκλους ἔχει σημασίαν ἀναφερομένην εἰς κατωτέρου ἐπιπέδου ἐργασίας, ἥτοι γραφικῆς ἐργασίας, κλπ. Οἱ ὅροι «management» καὶ «administration» θεωροῦνται ὡς συνώνυμοι ὑπὸ τῶν πλείστων μελῶν τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ κόσμου, τούλάχιστον εἰς τὴν χώραν μας, ἐνῶ ἐξ ἀντιθέτου διακρίνονται σημασιολογικῶς ὑπὸ τῶν πλείστων μελῶν τοῦ κόσμου τῆς Δημοσίας Διοικήσεως καὶ τῶν Στρατιωτικῶν Ὑπηρεσιῶν⁽³⁾. Οἱ μὲ τὸ Συνταγματικὸν Δίκαιον εἰδικῶς ἀσχολούμενοι παρ' ἡμῖν

2) Herbert A. Simon: Administrative Behavior (N. Y. 1945, 1947, β' ἐκδ. N. Y. 1957). Ἔτερα, μ.ἄ., ἄρθρα ὑπὸ Simon εἶναι: Staff and Management Controls, εἰς Annals of the American Academy of Political Sciences, τόμος 292 (Μάρτιος 1954), καὶ A Comparison of Organization Theories, εἰς Review of Economic Studies, τόμος 20 (1), ἀρ. 51 (1952-1953).

3) Κατὰ τὴν πρὸ τοῦ 1940 δεκαετίαν εἶχεν εἰσαχθῆ καὶ ὁ ὅρος «administrative management». Ὁ ὅρος οὗτος ἐσήμαινε τὰ πάντα καὶ τίποτε. Ἐπειτα ἀπὸ πολυετῆ χρησιμοποίησιν του παρὰ τῶν Δημοσίων Ὑπηρεσιῶν, μετεφυτεύθη καὶ εἰς τοὺς ἐπιχειρηματικούς καὶ τοὺς ἐκπαιδευτικούς ὀργανισμούς, τῇ μεσολοβῆσει κυρίως τῶν διαφόρων ἑταιρειῶν παροχῆς ὑπηρεσιῶν συμβούλου καὶ ὀργανώσεως, οἱ ὁποῖοι εἶχον τὴν εὐκαιρίαν νὰ ἐργασθοῦν εἰς ποικίλους διοικητικούς τομεῖς.

νομικοί κάμνουν διάκρισιν μεταξύ «διοικήσεως» (administration) και «έκτελέσεως» (execution). Οί ὅροι «λήψις ἀποφάσεων» (decision making) και «διαμόρφωσις πολιτικῆς» (policy formulation) χρησιμοποιοῦνται ὑπό τινων ὡς συνώνυμοι και ὑπό ἄλλων ὡς ἔχοντες διάφορον ἕκαστος σημασίαν. Ἡ ἔννοια τοῦ ὅρου «συντονισμός» κατ' ἄλλους μὲν περιλαμβάνει, κατ' ἄλλους δὲ ρητῶς ἀποκλείει τὸν «ἐλεγχον», και θεωρεῖται ὑπό τινων μὲν ὡς διαδικασία (process), ὑπό ἄλλων δὲ ὡς στατική κατάσταση ὑπάρξεως. Ὁ ὅρος «ὄργάνωσις» πότε σημαίνει ἐν ὑπόδειγμα διὰ τὴν κατανομήν τῆς ἐξουσίας και ἄλλοτε πάλιν σημαίνει ἐν γενικὸν σύνολον σχέσεων συμπεριφορᾶς και ἀξιών. Τότε ἀποτέλεσμα τῆς συγχύσεως ταύτης εἶναι ὅτι δὲν δυνάμεθα νὰ ὀμιλῶμεν, ἀκριβολογοῦντες, μὲ οὐδένα ἄλλον ἐκτὸς ἐκείνων πού ἀνήκουν εἰς τὸν ἄμεσον κύκλον μας, ἐντὸς τοῦ ὁποίου ἔχει καθιερωθῆ μία ἐφήμερος, ἔστω, ἐπαγγελματική διάλεκτος.

Ἡ δευτέρα και, κατὰ τὴν γνώμην μου, βαρυτέρα μομφή ἢ ὁποία πρέπει ν' ἀποδοθῆ εἰς τὰς κατὰ τὸ παρὸν ὑφισταμένης σκέψεις μας εἶναι ὅτι δὲν ἠδυνήθησαν νὰ ἀναχθοῦν αὐταὶ εἰς ἐπίπεδον γενικεύσεως, τὸ ὁποῖον νὰ παρέχῃ τὴν δυνατότητα συστηματοποίησεως και ἐρμηνείας τῶν διοικητικῶν φαινομένων πού λαμβάνουν χώραν εἰς συναφεῖς πρὸς ἀλλήλους τομεῖς. Πράγματι, ἀπέχομεν τόσον πολὺ ἀπὸ τὸ ἐπιθυμητὸν ἐκεῖνο ἐπίπεδον τῶν εὐρυτάτων γενικεύσεων περὶ τῆς διοικήσεως, ὥστε ἐμφανίζομεθα ὡς ὑποστηρίζοντες ὅτι δὲν ὑφίσταται μία καθολικοῦ χαρακτήρος και γενικῆς ἐφαρμογῆς διαδικασία τῆς διοικήσεως ἀλλὰ μόνον μία σειρά ἀπομεμονωμένων και ἀσχέτων μεταξύ των ἰδιοαιτέρων εἰδῶν διοικήσεως. Ὀμιλοῦμεν ὡς νὰ εἴχομεν καταλήξει εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι ὑπάρχουν διάφορα, ἄσχετα μεταξύ των, εἶδη διοικήσεως και ὅτι εἶναι ὄντως ἕτερον ἐκάτερον ἢ διοίκησις ἐπιχειρήσεως, ἢ νοσοκομειακῆς διοικήσεως, ἢ δημοσίᾳ διοίκησις, ἢ στρατιωτικῆ, ἢ ξενοδοχειακῆ, ἢ σχολικῆ κ.ο.κ., και ὅτι συνεπῶς δὲν ὑπάρχει «διοίκησις» ὑπό γενικὴν ἔννοιαν, αὐτὴ καθ' ἑαυτήν. Κατοχυροῦμεν δὲ πεισμώνως τὸ αὐθαίρετον τοῦτο συμπέρασμα, και καθιστῶμεν ἔτι δυσχερεστέραν τὴν δυνατότητα διατυπώσεως μιᾶς γενικῆς περὶ διοικήσεως θεωρίας, ἰδρύοντες ἰδιαιτέρας σχολὰς διὰ τὴν διδασκαλίαν τῆς διοικήσεως ἐνὸς ἐκάστου τῶν τομέων τούτων εἰς τὰ πανεπιστήμιά μας, ὀργανοῦμενοι εἰς χωριστοὺς ἐπιστημονικοὺς συλλόγους και συγγραφόντες περὶ τῆς διοικήσεως ἐνὸς ἐκάστου τῶν τομέων τούτων ἰδιαιτέρα συγγράμματα και ἄρθρα, εἰς τὰ ὁποῖα σπανίως ἐπιδιώκεται ἐπίτευξις ἐννοιολογικῆς ἀντιστοιχίας πρὸς τὰ ὑπό ἄλλων γραφόμενα περὶ διοικήσεως ἐτέρων τομέων.

Ἐὰς ἴδωμεν πῶς ἐμφανίζεται ἡ τοιαύτη διάσπασις ἐπὶ μιᾶς συγκεκριμένης περιπτώσεως. Ἐὰς ὑποθέσωμεν ὅτι σὰς ἐπισκέπτεται εἰς φίλος σας, ἰατρὸς τὸ ἐπάγγελμα, ὅστις μόλις πρὸ ὀλίγου διωρίσθη, διὰ πρώτην φοράν εἰς τὴν ζωὴν του, εἰς μίαν ἀνωτέραν διοικητικὴν θέσιν, τὴν θέσιν τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ τοῦ ἐνὸς μεγάλου νοσοκομείου. Τὸ διοικητικὸν συμβούλιον τοῦ νοσηλευτικοῦ τούτου ἰδρύματος ἀποτελεῖται ἐν μέρει ἀπὸ ἐπιχειρηματίας, οἱ ὁποῖοι θέλουν νὰ λειτουργῇ τὸ νοσοκομεῖον «κατὰ πρακτικὸν και ἀποδοτικὸν τρόπον», δηλαδὴ ὡς μία καλῶς ὠργανωμένη, καίτοι μὴ κερδοσκοπικῆ, «ἐπιχειρήσις». Ἐπειδὴ

ὅμως τὸ νοσοκομεῖον τοῦτο ἀνήκει εἰς Δῆμον, πρέπει ἐκ παραλλήλου νὰ λειτουργῆ καὶ συμφώνως πρὸς τοὺς κανονισμοὺς περὶ δημοσίων καὶ δημοτικῶν ὑπηρεσιῶν, δηλαδὴ συμφώνως πρὸς τὰς διατάξεις περὶ κεντρικοῦ ἐλέγχου τοῦ προϋπολογισμοῦ καὶ ἐπὶ τῇ βάσει ὄλων τῶν λοιπῶν δημοσιοὑπηρεσιακῶν ἀντιλήψεων καὶ τῆς εἰς τὰς δημοσίας ὑπηρεσίας ἐφαρμοζομένης σχετικῆς πρακτικῆς. Πρὶν ἀναλάβῃ καὶ πλήρως τὰ καθήκοντά του ὁ ὑποθετικὸς οὗτος γενικὸς διευθυντὴς κατεκλύσθη ἀπὸ πολυαριθμοὺς προσκλήσεις ὅπως γίνῃ μέλος διαφόρων εἰδικῶν ἐπιστημονικῶν ἑταιρειῶν ἀσχολουμένων μὲ τὰ θέματα τῆς νοσοκομειακῆς διοικήσεως καὶ ἐδέχθη ἰσαριθμοὺς τούλάχιστον προσφορὰς ὅπως ἐγγραφῆ συνδρομητὴς εἰς τὰ εἰδικὰ περὶ νοσοκομειακῆς διοικήσεως περιοδικά. Ἄκούων δὲ οὗτος πανταχόθεν νὰ γίνεται συνεχῶς λόγος περὶ «καλῆς διοικήσεως» καὶ «ὀρθῆς διοικητικῆς ἀντιλήψεως καὶ πρακτικῆς» καταφεύγει ἤδη πρὸς ὑμᾶς, τὸν ὁποῖον θεωρεῖ ὡς εἰδικὸν ἐμπειρογνώμονα ἐπὶ τῆς διοικήσεως, καὶ ζητεῖ νὰ τὸν συμβουλευσῆτε τί καὶ τί πρέπει ν' ἀναγνώσῃ, ὥστε νὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἀντιλαμβάνεται τί ἀκριβῶς ἐννοοῦν ἐκάστοτε οἱ διάφοροι συνεργάται του. Εἶμαι βέβαιος ὅτι θὰ εὑρεθῆτε εἰς δύσκολον σχετικῶς θέσιν ὡς πρὸς τί νὰ τοῦ εἴπητε. Νὰ τοῦ εἴπητε, ἔστω, ὅτι δὲν ὑπάρχει ἐν ἐνιαίῳ σῶμα γνώσεων πού νὰ ὀνομάζεται διοικητικὴ, ἀλλ' ὑπάρχουν μόνον διοικήσεις τῶν ἐπιχειρήσεων, δημοσία διοικήσεις, νοσοκομειακὴ διοικήσεις; Ἄλλὰ εἶναι σχεδὸν ἀπολύτως βέβαιον ὅτι ὅλοι ὑποστηρίζομεν τὴν ἀντίληψιν ὅτι καὶ οἱ τρεῖς ἀνωτέρω, ἐνδεικτικῶς μνημονευθέντες, τομεῖς ἔχουν πολλὰ τὰ κοινὰ μεταξύ των καὶ ὅτι ὁ ὑποθετικὸς φίλος μας θὰ ἀνακαλύψῃ σὺν τῷ χρόνῳ ὅτι εἶναι δυνατόν καὶ οἱ τρεῖς ἀνωτέρω, μεταξύ ἄλλων, βεβαίως τομεῖς ν' ἀντιμετωπισθοῦν κατὰ κοινόν, ἐν πολλοῖς, τρόπον. Ἄλλὰ τί νὰ τοῦ συστήσωμεν πρὸς ἀνάγνωσιν, τὸ ὁποῖον νὰ περιγράψῃ σαφῶς αὐτὴν τὴν κοινὴν ὑποδομὴν τῆς διοικήσεως; Εἶναι σχεδὸν βέβαιον, λοιπόν, ὅτι θὰ ἀναγκασθῶμεν νὰ τοῦ ὑποδείξωμεν βιβλιογραφίαν ἀναφερομένην κεχωρισμένως εἰς τοὺς τομεῖς τούτους, καθὼς καὶ ὠρισμένα τεχνικὰ κείμενα διαπραγματευόμενα ἐξειδικευμένους κλάδους τῆς διοικήσεως, ὡς λ.χ. ὁ οἰκονομικὸς, ὁ τοῦ προσωπικοῦ κλπ., καὶ νὰ τὸν παροτρύνωμεν, ὅπως προσπαθῆσῃ νὰ κάμῃ ἀφ' ἑαυτοῦ τὴν σύνθεσιν πάντων τούτων. Ἐὰν δὲ τυχόν ὁ περὶ οὗ ὁ λόγος φίλος μας δὲν μείνῃ πλήρως ἱκανοποιημένος ἀπὸ τὰς ἀνωτέρω ὑποδείξεις μας, καὶ ἐξακολουθῆ ἔτι νὰ ἔχῃ τὴν ἐντύπωσιν ὅτι δὲν τὸν καθωδηγήσαμεν ἐπαρκῶς, θὰ περατώσωμεν, κατὰ πᾶσαν πιθανότητα, τὴν συνομιλίαν μας ἐκφέροντες τὴν συχνάκις ὡς ἔσχατον ἐπιχειρήμα χρησιμοποιουμένην καθησυχαστικὴν κοινοτοπίαν, ὅτι δηλαδὴ: «Ἐπὶ ὑπάρχουν πάρα πολλὰ πράγματα εἰς τὸν κόσμον τοῦτον τὰ ὁποῖα πρέπει κανεὶς νὰ τὰ μάθῃ ἀφ' ἑαυτοῦ».

Εἶναι γεγονός ὅτι ἡ πρακτικὴ ἐμπειρία μας προηγεῖται τῆς θεωρητικῆς σκέψεώς μας κατὰ πολλὰ ἔτη. Ἐπὶ ὑπάρχουν δὲ ἄφθονα πειστήρια ἀποδεικνύοντα τὸ βάσιμον τῆς μὴ τολμώσεως, ἐν τούτοις, νὰ ἐκφρασθῆ ρητῶς ἐμπειρικῆς πεποιθήσεώς μας, ὅτι πολλὰ εἶναι τὰ κοινὰ εἰς τὴν διοίκησιν. Ἴδου μερικὰ ἐξ αὐτῶν. Αἱ ἀναπτυσσόμεναι γνώσεις περὶ ἀνθρωπίνων σχέσεων, ἐπικοινωνιῶν, ἐπιχειρησιακῆς ἐρεῦνης κλπ., εἶναι ἐξ ἴσου ἐφαρμοσίμοι εἰς ἐν νοσοκομεῖον, ὅσον

καὶ εἰς ἓν τραπεζικὸν ἴδρυμα. Τὸ γενικῶς παρατηρούμενον φαινόμενον τῆς μεταπηδήσεως ἀνωτέρων διοικητικῶν στελεχῶν ἀπὸ τὰς ἐπιχειρήσεις εἰς τὰς δημοσίας ὑπηρεσίας, ἀπὸ τὸν στρατὸν εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις, ἀπὸ τὰς δημοσίας ὑπηρεσίας καὶ τὸ στράτευμα εἰς τὰ ἐκπαιδευτικὰ ἴδρύματα, παρέχει ἀκαταμάχητον τεκμήριον πρὸς ὑποστήριξιν τῆς ἐμπειρικῆς πεπειθησέως μας ὅτι αἱ διοικητικαὶ γνώσεις καὶ ἰκανότητες εἶναι μεταβιβάσιμοι ἀπὸ τομῆς εἰς τομῆα, διότι ἡ διαδικασία τῆς διοικήσεως καθ' ἑαυτὴν ἔχει οὐσιαστικῶς καθολικὸν χαρακτήρα. Ὡσαύτως, εἶναι πασίγνωστον ὅτι αἱ γνώσεις καὶ ἡ πείρα τῶν ἐταιρειῶν παροχῆς ὑπηρεσιῶν συμβούλου ὀργανώσεως εἶναι ἕξ ἴσου ἐφαρμόσιμοι τόσον εἰς ἓν κατάστημα «σὲλφ-σέρβις» ἢ ἓν κατάστημα ὄργανωμένον κατὰ εἰδικὰ τμήματα (department store), ὅσον καὶ εἰς μίαν δημοσίαν ὑπηρεσίαν ἢ εἰς ἓν πανεπιστήμιον. Εὐρισκόμεθα οὕτω πρὸ μιᾶς παραδόξου ἀντινομίας μεταξὺ ἀφ' ἑνὸς μὲν τῆς καθημερινῆς πρακτικῆς, ἡ ὁποία ἀναγνωρίζει ὅτι εἶναι κοινὸν τὸ ὑπόβαθρον τῶν διαφόρων τομέων ἐφαρμογῆς τῆς διοικήσεως, καὶ ἀφ' ἑτέρου τῆς θεωρητικῆς σκέψεως, ἡ ὁποία δὲν καταβάλλει τὴν παραμικρὰν προσπάθειαν διὰ τὴν ἐπιστήμανσιν καὶ περιγραφὴν τῶν συνιστώντων τὸ κοινὸν τοῦτο ὑπόβαθρον ἐπικοινωνῶν στοιχείων. Διαπιστοῦται οὕτως ὅτι ὡς θεωρητικοὶ δὲν ἔχομεν εἰσέτι ἐμπεδώσει ἀρκούντως γενικευμένας ἀντιλήψεις, δυνάμενας νὰ συμβαδίζουσιν μὲ τὴν πραγματικότητα τῆς συγχρόνου διοικητικῆς πρακτικῆς.

Τρίτον, πέραν τοῦ ὅτι ἡ σκέψις μας δὲν κατορθώνει ν' ἀναχθῆ εἰς γενικεύσεις, ἐπισημαίνουσα τὰς «σταθερὰς» ἢ τὰ καθολικῆς ἰσχύος στοιχεῖα ποὺ ὑπάρχουν εἰς τὴν διοίκησιν, δίδει ὡσαύτως λαβὴν πρὸς ἐπίκρισιν καὶ διὰ τὴν ὑπάρχουσαν εἰς τὴν διοίκησιν, δίδει ὡσαύτως λαβὴν πρὸς ἐπίκρισιν καὶ διὰ τὴν ἀδυναμίαν τῆς ὅπως ἀναγνωρίσῃ τὴν εὐρύτητα τοῦ ρόλου τὸν ὁποῖον διαδραματίζουσιν αἱ «μεταβληταὶ» εἰς τὴν διαδικασίαν τῆς διοικήσεως. Οὕτως, ἐνῶ εἴμεθα ἔτοιμοι νὰ ἐπιμείνωμεν ἐπὶ τοῦ σημείου ὅτι ὑπάρχουν πολλοὶ τομεῖς ἐφαρμογῆς τῆς διοικήσεως, ἐμφανιζόμεθα λέγοντες ἅμα ὅτι ἐντὸς ἐνὸς οἰουδήποτε τῶν διαφόρων τομέων ἐφαρμογῆς ἡ διοικητικὴ διαδικασία εἶναι, σχετικῶς, παγίως καθωρισμένη. Αἱ συχνάκις βίαιαι ἐπιθέσεις κατὰ τῆς θεωρητικῆς σχολῆς τῆς ὑποστηριζούσης ὅτι ἰσχύουν «γενικαὶ ἀρχαὶ» εἰς τὴν διοίκησιν, ἀποτελοῦν ἀντίδρασιν κατὰ τῆς ἀπόψεως ὅτι ἐντὸς οἰουδήποτε τομῆς δέον ἢ διοικήσεως νὰ θεωρῆται ὡς ἓν σταθερὸν ὑπόδειγμα λειτουργιῶν καὶ δραστηριοτήτων. Εἶναι, βεβαίως, ἀληθὲς ὅτι ἔχομεν ἤδη ἀρκούντως ἐπηρεασθῆ ἀπὸ τὰ πορίσματα τῶν ἐρευνῶν τῶν κοινωνικῶν ἐπιστημῶν, ὥστε νὰ λαμβάνωμεν ὑπ' ὄψιν τὴν «ἄτυπον ὀργάνωσιν», καθὼς καὶ ὅτι ὑπὸ τὴν πίεσιν τοῦ περὶ «καλῶν δημοσίων σχέσεων» κρατοῦντος πνεύματος προσηρμόσαμεν τὸν τρόπον ἐνασκήσεως τῆς διοικήσεως πρὸς τινὰς, τοῦλάχιστον, ἀπὸ τὰς ἀπαιτήσεις τῶν κοινοτικῶν ὁμάδων ἐντὸς τῶν ὁποίων εὐρισκόμεθα ἐντεταγμένοι. Ἄλλ' εἶναι ἐπίσης ἀληθὲς ὅτι ἔνεκα τῆς ἀπροθυμίας μας ὅπως ἀναζητήσωμεν εὐρείας γενικεύσεις περὶ τῆς διοικήσεως, ἰσχυούσας δι' ὅλους τοὺς τομεῖς ἐφαρμογῆς τῆς, παρεδέχθημεν τὴν ἀποψιν ὅτι ἡ διοίκησις ὑφίσταται τροποποιήσεις καὶ ἐμφανίζει παραλλαγὰς, ἀφοῦ ἐπιμένομεν ὅτι αἱ εἰδικαὶ συνθήκαι καὶ περιστάσεις αἱ διαμορφώσαι ἀπὸ τὸν ἐμπορικὸν συναγωνισμὸν ἢ ἀπὸ τὴν πολιτικὴν ἢ ἀπὸ τὰς

στρατιωτικὰς ἀνάγκας κλπ. καθιστοῦν τὴν διοίκησιν διαφορετικὴν κατὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς εἰς ἕνα ἕκαστον τῶν διαφόρων τομέων τῆς διοικητικῆς δράσεως. Ἡ παραδοχὴ τῆς ἀπόψεως ταύτης συντείνει, πράγματι, λίαν σημαντικῶς εἰς τὴν ἐλάττωσιν τῆς δυσκαμψίας τῆς σκέψεώς μας ὡς πρὸς τὸ ζήτημα τοῦτο, εἰδικῶς. Ἄλλ' ἂφ' ἑτέρου, ὡς ἔχει διαπιστωθῆ, ἡ τοιαύτη παραδοχὴ συντείνει ὡσαύτως εἰς τὸ νὰ θεωρῆται ὡς παράλογος οἰαδήποτε προσπάθεια ἀναπτύξεως ἐννοιολογικῶν γενικεύσεων. Παρ' ὅλας, ἄλλωστε, τὰς τροποποιήσεις τὰς ἐπενεχθεῖσας εἰς τὸν τύπον ἐκείνης τῆς ἀπολυτοκρατουμένης διοικητικῆς σκέψεως, ἡ ὁποία εὔρε το κορύφωμά της εἰς τὰς ὑπερμέτρως νομικιστικὰς κρατικὰς γραφειοκρατίας τοῦ 10' αἰῶνος, δὲν ἔχομεν εἰσέτι σημειώσει οὐσιώδη τινὰ πρόοδον. Τὸ ὅτι αἱ εἰδικαὶ συνθήκαι καὶ περιστάσεις τροποποιοῦν τὴν διοικητικὴν δραστηριότητα, τὸ παραδεχόμεθα βεβαίως, ἀλλ' ὀφείλομεν νὰ προχωρήσωμεν ἔτι περαιτέρω καὶ νὰ ὑποστηρίξωμεν τὴν ἄποψίν μας ὅτι ἡ διοίκησις δὲν εἶναι μόνον σταθερὸν καθολικὸν φαινόμενον ὡς πρὸς τινὰ βασικά, τοῦλάχιστον, στοιχεῖα της, ἀλλ' ὅτι εἶναι ἐπίσης καὶ μία ἐκ τῶν μεταβλητῶν ἐκείνων αἱ ὁποῖαι συνθέτουν τὴν γενικὴν ἐξίσωσιν τῆς ἀνθρωπίνης δράσεως καὶ ὅτι ἐν τῶν θεμελιωδῶν χαρακτηριστικῶν της εἶναι ἡσχέσις της πρὸς τὰς λοιπὰς μεταβλητὰς τῆς ἐξίσωσεως ταύτης. Πέραν δὲ τούτου πρέπει καὶ νὰ διατυπώσωμεν ρητῶς τὰς λοιπὰς ταύτας μεταβλητὰς, οὕτως ὥστε νὰ δυνηθῶμεν νὰ κατανοήσωμεν τὸν ὑφιστάμενον ἀλληλοσυσχετισμὸν των. Ὀφείλομεν νὰ ἀντιληφθῶμεν ὅτι ἡ πλήρης κατανόησις τῆς φύσεως τῆς διαδικασίας τῆς διοικήσεως θὰ προέλθῃ μόνον ἀπὸ τὴν ἐκτίμησιν τῆς θέσεως τὴν ὁποῖαν καταλαμβάνει ἡ διαδικασία αὕτη ἐντὸς ἐνὸς εὐρυτέρου συστήματος διοικητικῆς δράσεως.

Τέταρτον, δὲν θὰ ἦτο ἀβάσιμον, νομίζω, νὰ εἴπωμεν ὅτι αἱ μέχρι σήμερον ἀντιλήψεις καὶ γνώσεις μας ἐπὶ τοῦ προκειμένου δύνανται νὰ χαρακτηρισθοῦν ὡς «τεμαχῶται». Ἡ θεωρία τῆς ἐπικοινωνίας δυνατὸν νὰ εἶναι ἱκανοποιητικὴ, αἱ ἀπόμενοι μας περὶ προϋπολογισμοῦ δυνατὸν νὰ εἶναι ἀπολύτως ὀρθαί, καὶ πιθανὸν εἶναι νὰ ἔχομεν σχηματίσει μίαν ἱκανοποιητικῶς σαφῆ ἀντίληψιν περὶ τοῦ πῶς διαμορφοῦται ἡ πολιτικὴ ἐνὸς ὀργανισμοῦ. Τὰ τοιαῦτα ὅμως, ὡς καὶ ἕτερα καθ' ἕκαστα «τεμάχη» τῆς διοικήσεως ἀπησχόλησαν τὴν διάνοιάν μας πολὺ περισσότερον ἀπὸ ὅ,τι τὴν ἀπησχόλησεν ἡ διοίκησις ἐν τῷ συνόλῳ της. Πολὺ δὲ συχνὰ τὰ ἐκλαμβάνομεν ὡς αὐτοτελεῖ. Ἡ ἔστω ὅτι «POSDCORB» (4), καθὼς καὶ πολλὰ παλαιότεραι καὶ νεώτεραι ἀπόψεις, ὕστερῶς κυρίως διότι θεωρεῖ τὴν διοίκησιν περισσότερον ὡς ἕνα ἀπλοῦν κατάλογον με-

4) Luther Gulick and L. Urwick, (Editors) : Papers on the Science of Administration, New York, 1937.—Σημ. τ ο Ὑ Μεταφρ. Τὸ ἀρκτικὸλεξον τοῦτο, ἀποτελούμενον ἀπὸ τὰ ἀρχικὰ τῶν ἀγγλικῶν λέξεων «Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting», προετάθη (βλ. αὐτόθι εἰς σελ. 13) ὑπὸ τοῦ L. Gulick, πρὸς ἐπισημάνσιν τῶν δραστηριοτήτων αἱ ὁποῖαι ἀποτελοῦν τὸ ἔργον τοῦ ἐνασκούνητος διοικήσιν.

λωστε μία θεωρία περί τῆς διοικήσεως, ἔστω καὶ ἀφεταιριακὴ, ὡς ἐννοιολογικὸν πλαίσιον διὰ τὴν λογικὴν ὀργάνωσιν τοῦ παντοειδοῦς περὶ τὸ θέμα τοῦτο· γνωστικοῦ ὑλικοῦ δὲν εἶναι χρήσιμος μόνον διὰ τοὺς θεωρητικούς ἐρευνητάς, ἀλλὰ καὶ διὰ τοὺς συμβούλους διοικητικῆς ὀργανώσεως, καὶ διὰ τοὺς διδάσκοντας καὶ διὰ πάντας τοὺς διοικοῦντας οἱ ὅποιοι ἔχουν συνείδησιν τῆς ἀποστολῆς τοῦ ἐπαγγέλματός των.

Ὁ δεῦτερος λόγος εἶναι ὅτι μία συμπεριληπτικὴ θεωρία ἀποτελεῖ ἀπαραίτητον ὁδηγὸν διὰ τὴν ἔρευναν. Ἀκόμη δὲ καὶ ἐὰν δὲν ἀποτελεῖ ἡ θεωρία αὕτη εἰμὴ προκαταρκτικὴν, ἀπλῶς, ἀπόπειραν, εἶναι ἀναμφισβήτητον ὅτι θὰ ἠδύνατο πάντως νὰ συμβάλῃ εἰς τὸν ἐντοπισμὸν τῶν χασμάτων τὰ ὅποια παρυσιάζουσι αἱ μέχρι τοῦδε διαθέσιμοι σχετικαὶ γνώσεις μας καθὼς καὶ αἱ διάφοροι διεξαγόμεναι ἔρευναι καὶ νὰ προωθησῇ οὕτω τὸν σχεδιασμὸν καὶ ἄλλων ἔτι ἐρευνητικῶν προσπαθειῶν. Θὰ ἀπετέλει δὲ ὡσαύτως μία τοιαύτη θεωρία καὶ πηγὴν γόνιμον περαιτέρω δημιουργικῶν ὑποθέσεων, δυναμένων νὰ καθοδηγήσουσι ἐποικοδομητικῶς τὰς προσπάθειάς τῶν διαφόρων μεμονωμένων ἐρευνητῶν καὶ νὰ διευκολύνουσι τὴν ἐν συνεχείᾳ ἐνσωμάτωσιν τῶν πορισμάτων τῶν ἐρευνητῶν τούτων εἰς ὀργανωμένον σύνολον γνώσεων.

Ὁ τρίτος, τέλος, λόγος εἶναι ὅτι μία καλῶς θεμελιωμένη καὶ βασίμως ὑποστηρίξιμος θεωρία περὶ τῆς διοικήσεως θὰ ἠδύνατο ν' ἀποτελέσῃ ἐξόχως χρήσιμον καθοδηγητικὸν περίγραμμα διοικητικῆς συμπεριφορᾶς. Οἱ ἀσχολούμενοι μὲ τὴν διοικητικὴν πρακτικὴν, ἐὰν τυγχάνῃ μάλιστα νὰ εἶναι πεπρωτισμένοι μὲ ἀναλυτικὴν ἰκανότητα καὶ μὲ πνευματικὴν αὐτοσυνείδησιν, δύναται εὐχερῶς νὰ ἀντιληφθοῦν τὴν ἀξίαν τὴν ὁποίαν ἔχει ἐν εὐρῷ θεωρητικῶν πλαίσιον, κατάλληλον ὅπως χρησιμεύῃ ὡς μέτρον ἐκτιμήσεως τῆς προσωπικῆς των ἐπιδόσεως καὶ ὡς «κατάλογος ἐλεγκτέων σημείων συμπεριφορᾶς» (behavioral check list) διὰ τὰ καθ' ἡμέραν ἔργα των. Ἀλλὰ καὶ οἱ ἀκαδημαϊκοὶ διδάσκαλοι περὶ τῆς διοικήσεως, ὅσοι τοῦλάχιστον δὲν ἔχουν μοιρολατρικῶς συνταχθῆ πρὸς τὴν ἀποψιν ὅτι «ἦ εἶναι τις γεννημένος διὰ κάτι ἢ ἄλλως δὲν δύναται», θ' ἀναγνωρίσουσι τὴν θεμελιώδη σημασίαν τὴν ὁποίαν ἔχει ἡ ὑπαρξίς μιᾶς τοιαύτης θεωρίας διὰ τὴν διαμόρφωσιν τῶν προγραμμάτων διδασκαλίας των καὶ διὰ τὸν ἐπιστημονικὸν προσανατολισμὸν τῶν μαθητῶν των ἐκείνων ἰδίως πού προορίζονται ν' ἀσχοληθοῦν ἐπαγγελματικῶς μὲ τὴν ἐνάσκησιν τῆς διοικήσεως.

Ἐν τούτοις, ὅσονδήποτε ἐπιτακτικὴ καὶ ἐὰν εἶναι ἡ ἀνάγκη νὰ ἔχωμεν μίαν γενικὴν θεωρίαν περὶ τῆς διοικήσεως, ἐλάχισται εἶναι αἱ προοπτικαὶ ὅτι θὰ καταστῆ δυνατόν νὰ ἐπιτευχθῇ ἡ «κατασκευὴ» μιᾶς τοιαύτης θεωρίας εἰς τὸ προσεχὲς μέλλον. Πρῶτον, διότι πολὺ ὀλίγοι εἶναι ἐκεῖνοι μεταξὺ ἡμῶν, τῶν ὁποίων αἱ μέχρι τοῦδε, τοῦλάχιστον, ἀντιλήψεις θὰ ἦτο δυνατόν νὰ ἐξαιρεθοῦν τῆς κριτικῆς τὴν ὁποίαν ὑπετυπώσαμεν ἀνωτέρω. Δεύτερον, διότι αἱ γνώσεις μας περὶ τῆς διοικήσεως εἶναι εἰσέτι λίαν ἀποσπασματικά. Οὕτως, ἐνῶ ἔχομεν ἀρχίσει ν' ἀποκτῶμεν γνώσεις περὶ τῆς δυναμικῆς τῶν μικρῶν ὁμάδων (small group dynamics), πολὺ ὀλίγα γνωρίζομεν εἰσέτι, ὡς ὀρθότατα κατέδειξεν ὁ

David Truman⁽⁶⁾, περί τῆς δυναμικῆς τῶν μεγάλων (πολυπροσώπων) ὀργανισμῶν ἢ ἰδρυμάτων, ὅπου ἡ διοίκησις ἐκδι...λοῦται ἐν ὅλῃ τῇ ἐκτάσει τῆς. Ἔχομεν πράγματι ἀποκτήσει νεωτέρας καὶ πλέον διαφωτιστικὰς ἀντιλήψεις περὶ τῶν προσδιοριστικῶν παραγόντων τῆς «ἐκλογῆς» (choice) κατὰ τὴν λήψιν ἀποφάσεων (decision making), ἀλλὰ εἶναι πολὺ πεινχραὶ, εἰσέτι, αἱ γνώσεις μας περὶ τῶν ψυχολογικῶν μηχανισμῶν ποὺ λαμβάνουν χώραν κατὰ τὴν ἐν τῇ πράξει λήψιν ἀποφάσεων. Πολὺ ὀλίγην δέ, καὶ ἐλάχιστα συστηματικὴν, προσοχὴν ἔχομεν ἀφιερῶσει μέχρι τοῦδε εἰς τὴν ἰσχυρὰν ἐπίδρασιν τὴν ὁποῖαν ἀσκεῖ μία δεδομένη πολιτιστικὴ κατάστασις ἐν τῷ συνόλῳ τῆς (a total culture) ἐπὶ τῆς διαμορφώσεως τῶν διοικητικῶν ἀξιών, τῆς διοικητικῆς πρακτικῆς καὶ τῆς διοικητικῆς συμπεριφορᾶς. Αἱ γνώσεις μας περὶ τῶν διαπολιτιστικῶν (cross-cultural) ἀλληλεπιδράσεων εἶναι ἔτι πεινχρότεραι. Ἀκόμη καὶ αὐτὰ τὰ κατὰ τὸν Kurt Lewin «στοιχεῖα δομῆς» (elements of construction) εἶναι δύσκολον ν' ἀναπτυχθοῦν πρακτικῶς, ἐφ' ὅσον δὲν ὑφίστανται εἰσέτι ὀρισμοί, οἱ ὅποιοι νὰ εἶναι κατὰ τὸ ἐλάχιστον, ἔστω, γενικῶς παραδεκτοί⁽⁷⁾.

Τὸ παρὸν δοκίμιον, βεβαίως, δὲν προβάλλει τὴν ἀπαίτησιν ὅτι παρουσιάζει μίαν γενικὴν θεωρίαν περὶ τῆς διοικήσεως. Ἐπιδίδωκεται, ἀπλῶς, ἡ διατύπωσις μιᾶς σειρᾶς ἀφετηριακῶν ὑποθέσεων ἢ προτάσεων (working hypotheses or propositions) δυναμένων, ἐνδεχομένως, ν' ἀποτελέσουν τὴν ἀπαρχὴν, τοῦλάχιστον, ἐνὸς προσφόρου πλαισίου διὰ μίαν γενικὴν θεωρίαν περὶ τῆς διοικητικῆς δράσεως. Θὰ ἔχουν δὲ αἱ ἀφετηριακαὶ αὐταὶ ὑποθέσεις ἢ προτάσεις ἐκπληρῶσει κατὰ τὸν καλύτερον δυνατὸν τρόπον τὸν προορισμὸν των, ἐὰν χρησιμοποιηθοῦν ὡς στόχοι διὰ μελλοντικὰς προσπάθειας. Ἐκεῖνο ὅμως τὸ ὁποῖον εἰλικρινῶς εὐχομαι, εἶναι νὰ παροτρύνουν αὐταὶ πρὸς περισσώτερον ἐποικοδομητικὰς σκέψεις. Βεβαίως, πόρρω ἀπέχουν αἱ προτάσεις αὐταὶ ἀπὸ τοῦ νὰ εἶναι πλήρεις, πολὺ συχνὰ εἶναι ὀλιγώτερον σαφεῖς καὶ συγκεκριμέναι ἀφ' ὅ,τι θὰ ἔπρεπε νὰ εἶναι, καί, πολὺ συχνὰ, ἐπίσης, εἶναι ὀλιγώτερον ἀκριβεῖς ἀφ' ὅ,τι θὰ ἠϋχόμεν νὰ εἶναι. Ἄλλ' ἐν πάσῃ περιπτώσει, οἰαδιῆποτε καὶ ἐὰν εἶναι αἱ ἀτέλειαι τῶν, τὰς παραθέτω κατωτέρω.

ΠΡΩΤΗ ΜΕΙΖΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ: Ἡ διαδικασία τῆς διοικήσεως εἶναι κύκλωμα δράσεως (a cycle of action), τὸ ὁποῖον περιλαμβάνει τὰς ἐξῆς σαφῶς διακεκριμένας δραστηριότητας (activities):

- A. Λήψιν ἀποφάσεων (Decision making)
- B. Προγραμματισμὸν (Programming)

6) David Truman, «The Impact on Political Science of the Revolution in the Behavioral Sciences», εἰς Research Frontiers in Politics and Government (Washington, D. C., 1955).

7) Kurt Lewin: Field Theory in Social Science (New York, 1951).

Γ. Ἐπικοινωνίαν (*Communicating*)

Δ. Ἐλεγχον (*Controlling*)

Ε. Ἐπανεκτίμησιν (*Reappraising*)

Τὸ τοιοῦτον ὑπόδειγμα δράσεως διαπιστοῦται ὅτι ἀνευρίσκεται ὑπὸ διαφόρους μορφὰς εἰς ὅλας τὰς φάσεις ἐκδηλώσεως τῆς διοικήσεως. Ἀπαντᾷ εἰς τὴν περιοχὴν ὅπου χαράσσεται ἡ πολιτική. Εἶναι ἀπαραίτητον διὰ τὸν διοικητικὸν χειρισμὸν τοῦ ἀνθρωπίνου δυναμικοῦ, τῶν χρηματο-πιστωτικῶν μέσων ὡς καὶ τῶν λοιπῶν κατηγοριῶν πόρων. Ἀνευρίσκεται δὲ ὡσαύτως καὶ εἰς τὴν περιοχὴν τῆς ἐκτελεστικῆς λειτουργίας. Αἱ ἀνωτέρω πέντε σαφῶς διακεκριμένοι δραστηριότητες, ὡς σύνολον, ἦτοι ὀλόκληρον τὸ ἐξ αὐτῶν ἀποτελούμενον κύκλωμα δράσεως, παρέχουν τὸν μηχανισμόν διὰ τοῦ ὁποίου διεξάγονται ἅπασαι αἱ καθ' ἕκαστα λειτουργίαι τῆς διοικήσεως. Εἶναι δηλαδὴ τὸ σύνολον τοῦτο ταυτοχρόνως, ἀφ' ἑνὸς μὲν ἐν μέγα κύκλωμα, τὸ ὁποῖον συγκροτεῖ τὴν διαδικασίαν τῆς διοικήσεως ὡς ὀλότητα, ἀφ' ἑτέρου δὲ μία σειρά μικρῶν κυκλωμάτων, διὰ τῶν ὁποίων παρέχονται τὰ μέσα πρὸς διεξαγωγὴν τῶν εἰδικῶν λειτουργιῶν καὶ ὑπο-λειτουργιῶν (*subfunctions*) ἐνὸς ὀργανισμοῦ, ἔτι δὲ καὶ αὐτῶν τῶν ὑφ' ἑκάστου ἀτόμου, ἀνήκοντος εἰς ἓνα ὀργανισμόν, ἐπιτελουμένων τεχνικῶν δραστηριοτήτων.

Ἐπὶ ἐξιδανικευμένην μορφήν τὸ τοιοῦτον κύκλωμα δράσεως εἶναι μία λογικὴ σειρά ἀλληλενδέτων δραστηριοτήτων, κατὰ τὴν ὁποίαν λαμβάνει χώραν μία προοδευτικὴ πορεία ἀπὸ τῆς «λήψεως ἀποφάσεως» πρὸς τὴν διειρμήνευσιν ταύτης, ὑπὸ μορφήν ἐνὸς ἢ περισσοτέρων συγκεκριμένων προγραμμάτων διὰ τοῦ «προγραμματισμοῦ», πρὸς τὴν διαβίβασιν τῆς προγραμματισθείσης ἀποφάσεως ταύτης διὰ τῆς «ἐπικοινωνίας», πρὸς τὴν καθιέρωσιν «ἐλέγχων» διὰ τὴν διασφάλισιν τῆς πραγματοποιήσεως (ὑλοποιήσεως) τῆς ἀποφάσεως ταύτης καὶ τέλος πρὸς τὴν «ἐπανεκτίμησιν» τῆς ἀποφάσεως, ὡς αὕτη ἐπρογραμματίσθη, διεβιβάσθη καὶ ἠλέγχθη ἢ πραγματοποιήσῃς της. Εἰς τὴν πραγματικότητα, ὅμως, τὸ κύκλωμα τοῦτο πολὺ συχνὰ ἀπαντᾷ ὑπὸ συντεμημένην μορφήν. Οὕτω, τὰ πρακτικὰ προβλήματα τὰ ὁποῖα ἀναφύονται κατὰ τὸν προγραμματισμὸν μιᾶς ἀποφάσεως ἐνδέχεται νὰ ὀδηγήσουν κατ' εὐθείαν εἰς τὴν «ἐπανεκτίμησιν», παραλειπομένων τῶν δραστηριοτήτων «ἐπικοινωνία» καὶ «ἐλεγχος». Ἐπίσης, τὸ γεγονός τῆς τυχόν συμμετοχῆς ὀλοκλήρου τῆς διοικητικῆς ομάδος εἰς τὴν λήψιν μιᾶς ἀποφάσεως ἐνδέχεται νὰ καθιστᾷ ἐπιτρεπτήν, ἐν προκειμένῳ, τὴν παράλειψιν σημαντικοῦ ποσοστοῦ τοῦ περιεχομένου τῆς δραστηριότητος «ἐπικοινωνία». Ἀλλὰ καὶ ἐὰν ἔτι τινὲς τῶν καθ' ἕκαστα δραστηριοτήτων συντηθοῦν ἢ καὶ παραλειθοῦν ὀλοσχερῶς, τὸ κύκλωμα δὲν παύει, ἐν τούτοις, νὰ εἶναι ἄρτιον. Εἰς τὴν πραγματικότητα αἱ δραστηριότητες αὗται ἐνυπάρχουν εἰς τὸ κύκλωμα, ἔστω καὶ ὑπὸ σημαντικῶς περιορισμένην ἢ καὶ ὑποτυπώδη μορφήν.

Πλείστα τοιαῦτα κυκλώματα εὐρίσκονται ἐν ἐνεργείᾳ ταυτοχρόνως καθ' οἷον ἀνδράποτε φάσιν τῆς διαδικασίας τῆς διοικήσεως. Ἐν ἐκτεταμένον κύκλωμα δυνατὸν νὰ ἔχη τεθῆ εἰς λειτουργίαν εἰς τὸ ἐπίπεδον τοῦ διοικητικοῦ συμβουλίου

ἐν σχέσει πρὸς θεμελιώδεις σκοποὺς τοῦ ὀργανισμοῦ, ἐνῶ συγχρόνως ἕτερα μικρότερα, ἀλλ' ἐξ ἴσου σημαντικὰ κυκλώματα, ἐνδέχεται νὰ λειτουργοῦν εἰς τὸν χρηματο-πιστωτικὸν τομέα ἢ εἰς τὸν τομέα τῶν πωλήσεων. Εἶναι δὲ δυνατόν νὰ λειτουργοῦν ὡσαύτως κατὰ τὸν αὐτὸν χρόνον καὶ ἕτερα τοιαῦτα κυκλώματα, ὑπὸ πολὺ ἄμεσον, ἐξειδικευμένην καὶ εἰς τὸ ἔπακρον, ἐνδεχομένως, συντετημένην μορφήν, λαμβάνοντα χώραν εἰς τὸ γραφεῖον ἢ καὶ ἀπλῶς μέσα εἰς τὸν νοῦν ἔτι ἐνὸς περιφερειακοῦ διευθυντοῦ πωλήσεων, τὸν ὁποῖον πιθανόν ν' ἀπασχολῆ ἐν οἰονδήποτε συγκεκριμένον πρόβλημα ἐστερημένον γενικωτέρας σημασίας ἀπὸ ἀπόψεως πολιτικῆς, μεθοδολογικῆς, χρηματο-πιστωτικῆς ἢ χειρισμοῦ ἀνθρωπίνων σχέσεων. Ὑφίσταται, οὕτως εἰπεῖν, μία σειρά ἀλληλοσχετιζομένων τροχῶν καὶ τροχίσκων, οἱ ὁποῖοι συνάπτονται ἢ ἀποσυνάπτονται ἐκάστοτε, πότε εἰς ἓν καὶ πότε εἰς ἄλλο σημεῖον. Τὸ γενικὸν σύνολόν των συγκροτεῖ τὴν διοικητικὴν δρᾶσιν, οἱ δὲ τροχοὶ οὗτοι ὁμοιάζουν μεταξύ των ὄχι μὲν ὡς πρὸς τὸ μέγεθος, ἀλλ' ὡς πρὸς τὴν ρητὴν ἢ ὑπολανθάνουσαν ὁμοιομορφίαν τῶν οὐσιαστικῶν μερῶν των.

Τὸ ὅτι ἡ ὁμάς τῶν ὡς ἄνω δραστηριοτήτων ἔχει τὸν χαρακτήρα κυκλώματος, ὀφείλεται εἰς τὴν παρουσίαν τῆς δραστηριότητος «ἐπανεκτίμησις». Ἡ δραστηριότης αὕτη εἶναι ὄντως ἐκείνη ἢ ὁποῖα ἐπαναφέρει τὴν διαδοχικὴν σειρὰν τῶν ἀλληληνδῆτων δραστηριοτήτων ὀπίσω εἰς τὸ σημεῖον, οὐσιαστικῶς, τῆς ἀφετηρίας. Ἐν τούτοις, τὸ γεγονός ὅτι ἡ διαδοχικὴ αὕτη σειρά διαγράφει πράγματι τὴν τροχίαν ἐνὸς πλήρους κύκλου, δὲν σημαίνει καὶ ὅτι ἀναγκαιῶς ὀδηγεῖ εἰς τὴν αὐτὴν ἀκριβῶς καὶ πάλιν ἐνέργειαν. Ἐφ' ὅσον ἡ ἀρχικῶς ληφθεῖσα ἀπόφασις ἐπαναληφθῆ ἀκριβῶς ὡς εἶχεν, ἡ διαδοχικὴ σειρά τῶν πέντε δραστηριοτήτων δὲν θὰ εἶναι, φυσικά, τίποτε ἄλλο εἰμὴ μία περιστροφή τοῦ οὕτω διαγραφομένου κύκλου περὶ ἓνα σταθερὸν ἄξονα. Ἀλλ' ἐάν, ἐν τούτοις, ἡ ἀρχικὴ ἀπόφασις τροποποιηθῆ ἕνεκα στοιχείων τὰ ὁποῖα προέκυψαν κατὰ τὴν ἐπανεκτίμησιν, τὸ σημεῖον στηρίξεως τοῦ ἄξονος θὰ μετακινήθῃ κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον καὶ ὁ σχηματιζόμενος κύκλος θὰ προσλάβῃ μορφήν «κυκλοειδοῦς». Μὲ τὴν πάροδον τοῦ χρόνου καὶ ἀπὸ τὰς περαιτέρω ἀλλεπαλλήλους κυκλικὰς περιστροφὰς εἶναι δυνατόν νὰ προκύψῃ οὕτως ἐν ἐκτεταμένον κυκλοειδὲς ὑπόδειγμα.

α' ΕΛΑΣΣΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ : Ἡ λήψις ἀποφάσεων δυνατόν νὰ γίνεται κατὰ τρόπον ἔλλογον, διασκεπτικόν, ἀβίαστον (δηλαδὴ μὴ ἐστερημένον διακριτικῆς εὐχερείας) καὶ σκόπιμον ἢ κατὰ τρόπον ἀλογικόν, ἐθιμοκρατικόν, καταναγκαστικόν καὶ τυχαῖον ἢ καὶ κατὰ τρόπον ἀποτελοῦντα ἓνα οἰονδήποτε συνδυασμὸν τῶν ἀνωτέρω. Ὑπὸ τὴν ἔλλογον, διασκεπτικὴν, ἀβίαστον καὶ σκόπιμον μορφήν της, ἡ δραστηριότης αὕτη διεξάγεται τῇ βοήθειᾳ τῶν ἀκολουθῶν μερικωτέρων δραστηριοτήτων (subactivities):

1. Προσδιορισμὸς τοῦ ὑπὸ κρίσιν ζητήματος (Definition of the issue)
2. Ἀνάλυσις τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως (Analysis of the existing situation)

3. Ὑπολογισμὸς καὶ ὑποτύπωσης τῶν προσφερομένων ἐναλλακτικῶν λύσεων
(*Calculation and delineation of alternatives*)

4. Διάσκεψις (*Deliberation*)

5. Ἐκλογή (*Choice*)⁽⁸⁾

Ἡ ὡς ἄνω ἀκολουθία τῶν μερικωτέρων τούτων δραστηριοτήτων, ἀπὸ τῆς 1ης μέχρι καὶ τῆς 5ης, προβάλλεται ὑπὸ ἐξιδανικευμένην, καὶ αὕτη, μορφὴν. Προϋποθέτει δὲ τὴν συμμετοχὴν ἐλλόγου σκέψεως καὶ τὴν ὑπαρξίν διακριτικῆς εὐχερείας. Προϋποθέτει, ὡσαύτως, τὴν παρουσίαν συνθηκῶν ἐπιτροπυσιῶν τὴν ἐμπεριστατωμένην διανοητικὴν ἐπέξεργασίαν (διάσκεψιν), τὴν δυνατότητα ὑπολογισμοῦ καὶ συγκριτικῆς μελέτης σαφῶς διατυπωθεισῶν ἐναλλακτικῶν λύσεων καὶ τὴν ὑπαρξίν ἐπαρκῶν διοθεσίμων πληροφοριῶν καὶ γνώσεων ἐπὶ τῇ βάσει τῶν ὁποίων νὰ καθίσταται δυνατὴ ἡ ἀναλυτικὴ ἐκτίμησις τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως. Ἀλλὰ, πολὺ σπανίως συμβαίνει νὰ συντρέχουν εἰς τὴν πραγματικότητα ἅπαντες οἱ παράγοντες οὗτοι. Ἐν τούτοις, μόνον διὰ τῆς θεωρήσεως τοῦ ἀνωτέρω ὑποδείγματος ὑπὸ τὴν ἐξιδανικευμένην του μορφὴν δυνάμεθα ν' ἀντιληφθῶμεν τὴν φύσιν τῶν ἀποτελουσῶν αὐτὸ εἰδικωτέρων δραστηριοτήτων, ὡς ἀπαντοῦν αὗται μεμονωμένως ἢ ἐν συνδυασμῶ.

Ὁ «προσδιορισμὸς τοῦ ὑπὸ κρίσιν ζητήματος» συνίσταται εἰς τὴν ἐντοπιστικὴν ἀπομόνωσιν, ἀφ' ἑνὸς μὲν τῶν προβλημάτων (ἐν τῇ ἐννοίᾳ ὅτι κάθε πρόβλημα εἶναι καὶ μία δυσχέρεια), ἀφ' ἑτέρου δὲ τῶν εὐνοϊκῶν ἐκείνων συνθηκῶν (ἢ «εὐκαιριῶν») ὑπὸ τὰς ὁποίας οὐδεμία δυσχέρεια ὑπάρχει. Οὕτως, ἡ εἰδικωτέρα αὕτη δραστηριότης ἔχει τόσον μίαν ἐπανορθωτικὴν, ὅσον καὶ μίαν δημιουργικὴν πλευράν. Ἐν πρόβλημα ἐνδέχεται ν' ἀπαιτῆ διάγνωσιν, ἐνῶ μία εὐνοϊκὴ συνθήκη ἢ «εὐκαιρία» δύναται νὰ ἐπισημανθῆ διὰ τῆς ἐρεύνης. Ἐν πάσῃ περιπτώσει ὁ ρόλος τοῦ «προσδιορισμοῦ τοῦ ζητήματος» συνίσταται εἰς τὴν διευκρίνησιν καὶ σαφῆ περιγραφὴν τοῦ ἀντιμετωπιζομένου προβλήματος. Ἡ ἀποτελεσματικότης τῶν ἐπομένων «βημάτων» (steps) ἐντὸς τοῦ κυκλώματος τούτου εἶναι προφανές ὅτι ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὸν βαθμὸν ἀκριβείας μὲ τὸν ὁποῖον θὰ διεξαχθῆ ἡ πρώτη αὕτη ἐνέργεια.

Ἡ «ἀνάλυσις τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως» ἐπάγεται, ὡς εἰκός, τὴν συστηματικὴν προσπάθειαν ἐμφανίσεως τῶν σχετικῶν πρὸς τὴν δεδομένην κατάστασιν στοιχείων, ὡσάκις εἶναι δυνατὸν τὰ στοιχεῖα ταῦτα νὰ εἶναι γνωστά, ἢ τῶν σχετικῶν πρὸς τὴν δεδομένην κατάστασιν ἐκτιμήσεων, ὡσάκις δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ συλλεγοῦν πραγματικὰ στοιχεῖα. Εἰς τὴν ἐνέργειαν ταύτην δεόν νὰ συμπεριλαμβάνεται καὶ ἡ ἀντικειμενικὴ καὶ ἀμερόληπτος διατύπωσις τῶν ἐπικρατουσῶν, ἐν προκειμένῳ, ἀντιλήψεων περὶ ἀξιών, ὡσάκις αὗται ἀποτελοῦν οὐσιῶδες μέρος τῆς εἰκόνας τῆς πραγματικῆς καταστάσεως καὶ ἔχουν σχέσιν πρὸς τὴν μέλλουσαν νὰ ἐπακολουθήσῃ ἐκλογὴν. Διὰ τὴν ὑποβοήθησιν τοῦ ἔργου τῶν ἐνασκούντων διοίκησιν (administrators) κατὰ τὴν διεξαγωγὴν

8) Διὰ μίαν παρεμφερῆ ἀνάπτυξιν, βλ. Peter Drucker: *The Practice of Management* (New York, 1954), κεφ. XXVIII: Making Decisions.

τῆς εἰδικωτέρας ταύτης δραστηριότητος εἶναι διαθέσιμοι πλείστοι ὅσοι «τεχνικά». Μεταξύ τούτων συγκαταλέγονται ἡ λογιστική, αἱ γνωμοσκοπήσεις (opinion surveys), αἱ ἀναλύσεις τῆς ἀγορᾶς (market analyses), ἡ ἐπιτόπιος δοκιμὴ προϊόντων (field testing of products), ἡ ἐπιχειρησιακὴ ἔρευνα, αἱ διάφοροι πληροφοριακαὶ ἐκθέσεις (intelligence reports) καὶ ἀναριθμητὰ ἕτερα παρεμφερῆ «ἐργαλεῖα» ἀναλύσεως (analytical tools).

Ἡ δραστηριότης «ὑπολογισμὸς καὶ ὑποτύπωσης τῶν προσφερομένων ἐναλλακτικῶν λύσεων» περιλαμβάνει δύο σημαντικὰ βήματα: Ἄφ' ἐνὸς τὴν συστηματικὴν ἐντοπιστικὴν ἀπομόνωσιν καὶ περιγραφὴν τῶν γνωστῶν ἐναλλακτικῶν λύσεων ἢ ἐναλλακτικῶν ὁδεύσεων δράσεως (known alternative courses of action), καὶ ἀφ' ἐτέρου τὴν σαφῆ διατύπωσιν τῶν συνεπειῶν ποῦ θὰ ἔχη ἡ υἱοθέτησις καὶ ἐφαρμογὴ ἐκάστης δεδομένης ἐναλλακτικῆς λύσεως, ἐφ' ὅσον βεβαίως αἱ συνέπειαι αὗται δύνανται νὰ εἶναι γνωσταί. Ἐὰν αἱ συνέπειαι δὲν εἶναι γνωσταί, πρέπει νὰ ἐκτιμηθοῦν. Αἱ τοιαῦται ἐκτιμήσεις συχνάκις σχηματοποιοῦνται καὶ αὗται ὑπὸ ἐναλλακτικὴν μορφήν. Ἐν πάσῃ περιπτώσει, ἡ σαφῶς διακεκριμένη αὕτη μερικωτέρα δραστηριότης ἀσχολεῖται μὲ στοιχεῖα κατ' ἐκτίμησιν καὶ μὲ ἀντικειμενικὰ διατυπώσεις ἐπικρατουσῶν ἀντιλήψεων περὶ ἀξιών. Κατὰ τὴν διεξαγωγὴν τῆς εἰδικῆς ταύτης δραστηριότητος δυνάμεθα νὰ ὑποβοηθηθῶμεν εἰς τὸ ἔργον μας ἀπὸ εἰδικὰς μεθόδους καὶ «τεχνικάς», ὡς ἡ οἰκονομικὴ πρόγνωσις, ἡ προβολὴ τῶν τάσεων τῆς ἀγορᾶς, ὁ γραμμικὸς προγραμματισμὸς, καὶ ἡ θεωρία τῶν παιγνίων⁹⁾.

Ἡ «διάσκεψις» εἶναι τὸ ἀκόλουθον βῆμα. Κατὰ τὴν διεξαγωγὴν τῆς εἰδικωτέρας ταύτης δραστηριότητος ἀσχολούμεθα μὲ τὴν ἀνασκόπησιν τοῦ ἀρχικῶς προσδιορισθέντος ζητήματος, ὑπὸ τὸ φῶς, ἤδη, τῶν ὄσων εἶναι γνωστά περὶ τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως καὶ ἐν ἀναφορᾷ πρὸς τὰς ἐναλλακτικὰς λύσεις ἢ τὰς ἐναλλακτικὰς ὁδεύσεις δράσεως, αἱ ὁποῖαι ἐμφανίζονται ὡς διαθέσιμοι. Ἡ εἰδικωτέρα δραστηριότης αὕτη ἐπάγεται ἐκτίμησιν ἀξιών, ὑπολογισμὸν πιθανοτήτων εἰς τὰς περιπτώσεις κατὰ τὰς ὁποίας μόνον ἡ τύχη ὑπεισέρχεται καὶ στρατηγικὴν, ἐφ' ὅσον ἡ γνῶσις τῆς πραγματικότητος εἶναι ἔλλιπής. Ἡ «διάσκεψις» προσεγγίζει πρὸς τὴν ἀπόλυτον λογικότητα, καθ' ὃ μῆτρον αἱ ἀξίαι ἐκφράζονται ρητῶς, αἱ πιθανότητες ἀναλύονται καὶ ὁ ὑπολογισμὸς τῶν κινδύνων ὑπάγεται εἰς μαθηματικὸν χειρισμὸν.

Δὲν εἴμεθα ἔτοιμοι νὰ προβῶμεν εἰς «ἐκλογὴν», εἰμὴ μόνον κατόπιν τοῦ προσδιορισμοῦ τοῦ ζητήματος, τῆς συγκεντρώσεως καὶ διατυπώσεως τῶν σχετικῶν πρὸς τὴν ὑφισταμένην κατάστασιν στοιχείων, τῆς διαγραφῆς καὶ τοῦ ὑπολογισμοῦ τῶν προσφερομένων ἐναλλακτικῶν λύσεων ἢ τῶν ἐναλλακτικῶν

9) Περὶ τῆς θεωρίας τῶν παιγνίων βλ. J. von Neumann and Oscar Morgenstern: *Theory of Games and Economic Behavior* (Princeton, New Jersey, 1944), Martin Shubik: *Readings in Game Theory and Political Theory* (Garden City, N. Y., 1954), J. D. Williams: *The Compleat Strategyst* (N. Y., 1954), καὶ J. C. G. McKinsey: *Introduction to the Theory of Games* (N. Y., 1952). Περὶ γραμμικοῦ προγραμματισμοῦ βλ. A. Charnes, W. W. Cooper and A. Henderson: *An Introduction to Linear Programming* (N. Y., 1953).

οδεύσεων δράσεως, ἐν συνδυασμῷ πρὸς τὰς γνωστὰς ἢ τὰς ἐκτιμηθείσας συνεπειάς, καὶ τῆς συνεκτιμήσεως πάντων τούτων, ἐπὶ τῇ βάσει μιᾶς ρητῶς ἐκπεφρασμένης ἱεραρχικῆς κλίμακος ἀξιών. Ἡ ὑπὸ τοιαύτας συνθήκας λαμβάνουσα χώραν ἐκλογή διέπεται, πρῶτον, ἀπὸ τὴν ὕπαρξιν ἐλευθερίας βουλήσεως ἢ διακριτικῆς εὐχερείας καί, δεύτερον, ἀπὸ τὴν πρυτάνευσιν τῆς λογικότητος. Οὕτω, «σοφὴ ἐκλογή» («wise choice»), δὲν δύναται νὰ εἶναι εἰμὴ μόνον ἐκείνη εἰς τὴν ὁποίαν ὁ διοικῶν προέβη, ἔχων τὴν ἀπαιτουμένην διακριτικὴν εὐχέρειαν, διεπόμενος ἀπὸ λογικότητα ὥστε νὰ βασίση στερεῶς τὴν ἐκλογὴν του ἐπὶ τῶν διαθεσίμων πραγματικῶν καὶ κατ' ἐκτίμησιν στοιχείων καὶ διαθέτων τὴν ἀναγκαίαν κριτικὴν ἰκανότητα, ὥστε νὰ ἀξιολογήσῃ τὴν ἐκλογὴν του, ἐν συναρτῆσει πρὸς τὴν σχετικὴν σημασίαν πού ἔχουν τὰ στοιχεῖα ταῦτα.

Ὁφείλει ὁ διοικῶν, ὡσάκις προβαίνει εἰς ἐκλογὴν, νὰ ἔχῃ ἐπίγνωσιν τοῦ γεγονότος ὅτι δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ὑπάρχῃ πάντοτε μία καὶ μόνη ὀρθὴ λύσις. Ἡ ἀλήθεια εἶναι, συχνάκις, πολλαπλῆ (truth is frequently plural) καί, ὡς ἐκ τούτου, ὁ στόχος κατὰ τὴν ἐνάσκησιν τῆς ἐκλογῆς δέον νὰ εἶναι ἢ ἐπίτευξις τοῦ σχετικῶς ὀρθοῦ καὶ οὐχὶ ἢ ἐπιδίωξις τοῦ ἀνυπάρκτου ἀπολύτως ὀρθοῦ. Ἡ κατὰ τὴν λῆψιν ἀποφάσεων παραγνώρισις, τόσον τῆς πολλαπλότητος ὅσον καὶ τῆς σχετικότητος τῆς ἐννοίας τοῦ ὀρθοῦ, μόνον εἰς σπατάλην χρόνου, ἔνεκεν ἀναποφασιστικότητος, καὶ εἰς ἐπισηφαλῆ κατάστασιν τῆς ψυχοπνευματικῆς ὑγείας ἐκείνων πού εἶναι ὑποχρεωμένοι νὰ ἐκλέγουν δύναται νὰ ὀδηγήσῃ.

Εἰς τὴν πρᾶξιν, ἐλάχισται εἶναι αἱ ἀποφάσεις ἐκεῖναι αἱ ὁποῖαι λαμβάνονται διὰ τῆς ἐκτελέσεως ὀλοκλήρου τῆς σειρᾶς τῶν κατὰ τὰ ἀνωτέρω ἐνεργειῶν. Τὸ ὑπὸ κρίσιν ζήτημα δυνατόν νὰ εἶναι τόσον ὀφθαλμοφανές, ὥστε νὰ εἶναι ἐντελῶς περιττὸς ὁ λεπτομερὴς «προσδιορισμός» του. Συχνάκις, ἐλάχιστη προσπάθεια καταβάλλεται διὰ τὴν διαπίστωσιν ἢ τὴν κατ' ἐκτίμησιν συναγωγὴν τῶν στοιχείων. Αἱ δὲ τυχόν ἐξ ὑπαρχῆς συυφασμένοι μὲ τὸ ἀντιμετωπιζόμενον ζήτημα προκαταλήψεις ὀδηγοῦν, πολλάκις, εἰς τὴν ἐντελῶς ἐπιπολαίαν στάθμισιν τῶν διαθεσίμων ἐναλλακτικῶν λύσεων καὶ ἢ «διάσκεψις» ἐνδέχεται νὰ παραληφθῇ, διὰ τῆς ἐν σπουδῇ ἀποδοχῆς ἀορίστων καὶ μὴ ρητῶς ἐκπεφρασμένων ἀξιών, ἔνεκα ἀπροθυμίας ἢ καὶ ἀνικανότητος διὰ στοχασμούς στρατηγικῆς φύσεως. Ἡ τοιαύτη παράλειψις τινῶν ἐκ τῶν ἀνωτέρω ἐνεργειῶν ἢ «βημάτων» εἶναι δυνατόν νὰ συνεπάγεται τὴν λῆψιν μὴ ἰκανοποιητικῶν ἀποφάσεων, ἢ νὰ ὀφείλεται ἀπλῶς εἰς τὸ γεγονός ὅτι εἰδικαὶ περιστάσεις καθιστοῦν αὐτόδηλα ἢ περιττὰ ἐν ἢ περισσότερα ἐκ τῶν «βημάτων» τούτων.

Πρέπει, ὡσαύτως, νὰ λάβωμεν ὑπ' ὄψιν μας μέχρι ποίου βαθμοῦ ἐπηρεάζεται ἢ λῆψις ἀποφάσεων ἔνεκα τῶν περιορισμένων ὀρίων τῆς λογικότητος. Ὁ Η. Α. Simon ἔχει ἀναπτύξῃ τὸ θέμα τοῦτο ἄρκετὰ ἐκτενῶς (10).

Εἶναι δὲ αὐτονόητον ὅτι ὁ διοικῶν ὀφείλει νὰ ὑπολογίζῃ περιθώρια ἀνοχῆς, ὄχι μόνον διὰ τὰς τυχόν ἰδικὰς του λογικὰς ἀτελείας, ἀλλὰ καὶ διὰ τὸ

10) Η. Α. Simon : Administrative Behavior, κεφ. IV.

ένδεχόμενον ὅτι καὶ τῶν ἄλλων αἱ πράξεις δυνατὸν νὰ εἶναι τὸ μὲν ἔλλογοι, τὸ δὲ ἄλογοι. Οὕτως αἱ ἀποφάσεις μας ἐνδέχεται νὰ εἶναι ἐν μέρει ἔλλογοι καὶ ἐν μέρει ἄλογοι. Εἶναι δὲ ὀλιγώτερον ἢ περισσότερον ἔλλογοι αἱ ἀποφάσεις μας, καθ' ὃ μέτρον δυνάμεθα νὰ προβλέψωμεν ὀρθῶς τὰς ἀποφάσεις τοῦ ἀντιπάλου μας, αἱ ὁποῖαι, ὡσαύτως, δύνανται νὰ εἶναι ἢ ἔλλογοι ἢ ἄλογοι. Ἡ φύσις τῆς ἐνδεχομένης ἀλογικότητος δύναται ν' ἀναλυθῆ καὶ ἡ ἔκτασίς της νὰ ὑπολογισθῆ, τόσον τῇ βοηθείᾳ τῆς θεωρίας τῶν πιθανοτήτων, ὅσον καὶ διὰ στρατηγικῶν ὑπολογισμῶν.

Τὰ αὐτά, ἐν πολλοῖς, δυνάμεθα νὰ εἴπωμεν καὶ περὶ τῆς μεταβλητῆς «σκόπιμον-ἀβέλτητον», ἢ ὅποια ὑπείσέρχεται εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων. Ὡσαύτως, ἡ διακριτικὴ εὐχέρεια περὶ τὴν ἐπιλογὴν ἀξιῶν περιορίζεται, ἡ δὲ τελικὴ ἐκλογή ἐπηρεάζεται ἀπὸ τὰς ἰσχυροῦσας κοινωνικὰς, γενικῶς, καὶ ἐπαγγελματικὰς, εἰδικώτερον, προτύπους ἀρχάς, καθὼς καὶ ἀπὸ τὴν ὑφὴν ἑτέρων, προηγουμένως ληφθειῶν ἀποφάσεων, αἱ ὁποῖαι ἐνδέχεται νὰ ὀφείλωνται εἴτε εἰς παραδοσιακοὺς λόγους, ἢ νὰ εἶχον διακοινωθῆ πρὸς ἅπαντα τὰ κατώτερα κλιμακία τῆς ὀργανώσεως ὑπὸ ἀπωτέρων προϊσταμένων. Παρομοίως, ὁ παράγων χρόνος περιορίζει τὰς δυνατότητας διὰ «διάσκεψιν» καὶ τὴν εὐχέρειαν διεξοχυστικῆς ἀναλύσεως τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως, ὡς καὶ τὸν πλήρη ὑπολογισμὸν ὄλων τῶν διαθεσίμων ἐναλλακτικῶν λύσεων. Ἐν τούτοις, παρ' ὅλας ταύταις τὰς μεταβλητὰς καὶ τὰς περιοριστικὰς ἐπιδράσεις, ἡ προοδευτικὴ ὀδευσις ἀπὸ τοῦ σημείου «προσδιορισμὸς τοῦ ζητήματος» πρὸς τὸ σημεῖον «ἐκλογὴ», ἀποτελεῖ φαινόμενον σταθερὸν. Μόνον δὲ αἱ ἐσωτερικαὶ συναρτήσεις καὶ σχέσεις μεταξὺ τῶν διαφόρων βημάτων εἶναι δυνατὸν νὰ παραλλάσσουν.

β' ΒΛΑΣΣΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ: Αἱ ἀποφάσεις καθίστανται ὀδηγοὶ διὰ τὴν δραστηριότητα, μόνον ἀφοῦ προηγουμένως διεορμηνευθῶν ὑπὸ μορφὴν εἰδικῶν καὶ συγκεκριμένων προγραμμάτων.

Εἶναι ἀπαραίτητον, ὅπως αἱ ληφθεῖσαι ἀποφάσεις διεορμηνευθῶν διὰ τῆς διατυπώσεως τῶν ὑπὸ μορφὴν εἰδικῶν καὶ συγκεκριμένων προγραμμάτων, τὰ ὁποῖα νὰ παρέχουν τὰς κατευθύνσεις διὰ τὴν καθ' ἕκαστα λεπτομερειακὴν ἐκτέλεσιν. Τὰ προγράμματα ταῦτα θὰ ἠδύναντο νὰ ὀνομασθῶν «σχέδια» (plans), ἐὰν ὁ ὅρος «σχεδιασμὸς» (planning) δὲν ἦτο ἕνας συγκεχυμένος ὅρος, χρησιμοποιούμενος ἐνίοτε ἐν ἀναφορᾷ πρὸς ἐν «περίγραμμα ἐναλλακτικῶν δυνατοτήτων» καὶ ἀποτελῶν, ὑπὸ τὴν ἔννοιαν ταύτην, μέρος τῆς ἐνεργείας λήνατοτήτων» καὶ ἀποτελῶν, ὅρος οὗτος χρησιμοποιεῖται ὡς συνώνυμης ἀποφάσεως. Ἄλλοτε πάλιν, ὁ ὅρος οὗτος χρησιμοποιεῖται ὡς συνώνυμον τοῦ ὅρου «προγραμματισμὸς» (programming), ὑφ' ἣν ἔννοιαν χρησιμοποιεῖται ὁ δεύτερος οὗτος ὅρος εἰς τὸ παρὸν δοκίμιον. Δύναται τις, συνεπείᾳ τῆς περιπτώσεως, περισσότερον ἀκριβολογῶν νὰ ὀμιλῆ περὶ σχεδιασμοῦ ἐναλλακτικῶν λύσεων—κατὰ τὴν λήψιν ἀποφάσεων—καὶ περὶ σχεδιασμοῦ προγράμματος (program planning), ὡς δραστηριότητος ἀποσκοπούσης εἰς τὴν πραγματοποίησιν τῶν ληφθειῶν ἀποφάσεων. Ὁ σχεδιασμὸς προγράμματος (program planning) διεξάγεται τῇ βοηθείᾳ μιᾶς πλουσιωτάτης συλλογῆς εἰδικῶν μεθόδων.

δων και τεχνικῶν. Ἡ συλλογὴ αὕτη περιλαμβάνει: Προϋπολογισμοὺς ἔπεν-
 δύσεων, προϋπολογισμοὺς λειτουργίας ἢ ἔκμεταλλεύσεως (operating budgets),
 πίνακας συνθέσεως δυνάμεως προσωπικοῦ (manning tables), ὀργανογράμ-
 ματα, πίνακας ἐφοδίων καὶ ὑλικοῦ, καὶ μεγάλην ποικίλιαν παρεμφερῶν μέσων
 διὰ τὴν μετάφρασιν μιᾶς ἀποφάσεως εἰς εἰδικὰ καὶ συγκεκριμένα προγράμματα
 διὰ τὴν λυσιτελῆ κατανομὴν τῶν χρηματο-πιστωτικῶν μέσων, τοῦ ἀνθρωπί-
 νου δυναμικοῦ, τῆς ἐξουσίας (authority), τῶν ἐφοδίων καὶ ὑλικῶν κλπ. Ἡ
 πληρότης τοῦ τοιοῦτου προγράμματος ἀποτελεῖ οὐσιώδη προσδιοριστικὸν
 παράγοντα τῆς ἀποτελεσματικότητος τῆς ἀρχικῆς ἀποφάσεως.

Υ' ΕΛΑΣΣΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ: Ὁ βαθμὸς ἀποτελεσματικότητος μιᾶς προγραμ-
 ματισθεῖσης ἀποφάσεως ποικίλλει ἀναλόγως πρὸς τὸν τρόπον καὶ τὴν ἔκτασιν,
 καθ' ἣν διὰ τῆς ἐπικοινωνίας διαβιβάζεται αὕτη πρὸς τὰ ὄργανα ἐκεῖνα παρὰ τῶν
 ὁποίων ἀπαιτεῖται ἡ σχετικὴ δρᾶσις.

Ἡ ἐπικοινωνία (communication) ἐπακολουθεῖ τὸν προγραμματισμὸν
 τῶν ἀποφάσεων εἰς τὰς περιπτώσεις ἐκεῖνας, βεβαίως, καθ' ὅς τὰ ὄργανα τὰ
 ὁποῖα ὀφείλουσι νὰ δράσῃσιν συμφῶνως πρὸς τὰς ἀποφάσεις ταύτας δὲν ἔχουσι
 συμμετάσχει εἰς τὴν λήψιν των. Ἡ ἐπικοινωνία, γενικῶς, ἀποτελεῖ μέθοδον διὰ
 τῆς ὁποίας ἐν ἄτομον ἢ μιᾶ ὁμάδῃ ἀτόμων «ἐκπέμπει» (transmits) ἐρεθίσματα
 (stimuli) τροποποιούντα τὴν συμπεριφορὰν ἐνὸς ἄλλου ἀτόμου ἢ μιᾶς ἄλλης
 ὁμάδος ἀτόμων. Ἐνῶ δὲ εἶναι αὕτη μία δραστηριότης ἀσκουμένη καὶ εἰς τὸν
 χῶρον τῆς διοικήσεως, αὐτονόητον τυγχάνει ὅτι ἔχει εὐρυτέραν ἔκτασιν ἐκεῖ-
 νης τὴν ὅποιαν ἔχει ἡ διαδικασία τῆς διοικήσεως, ἀφοῦ λαμβάνει χώραν καὶ
 μεταξύ ἀτόμων ἢ ὁμάδων μὴ συνδεομένων μεταξύ των διὰ διοικητικῶν σχέ-
 σεων. Ὄφειλον ἐνεπιπρὸς νὰ τονίσωμεν ὅτι ἐνταῦθα ἐνδιαφερόμεθα περὶ τῆς
 χρήσεως τῆς μεθόδου τῆς ἐπικοινωνίας διὰ τοὺς σκοποὺς ἀποκλειστικῶς, τῆς
 διαδικασίας τῆς διοικήσεως.

Ὁ Carl Hovland ἔχει ἐπισύρει ἤδη τὴν προσοχὴν μας ἐπὶ τριῶν συ-
 στατικῶν στοιχείων τῆς ἐπικοινωνίας: α) ἐπὶ τῶν ἐρεθισμάτων (stimuli), τὰ
 ὁποῖα ἀποκαλεῖ οὗτος «κατευθύνοντας ἐρεθισμοὺς» (cues), β) ἐπὶ τῶν ἀπαν-
 τητικῶν ἀντιδράσεων (responses) εἰς τὰ ἐρεθίσματα ταῦτα καὶ γ) ἐπὶ τῶν
 «νόμων» καὶ «ἀρχῶν» ποὺ συσχετίζουσι πρὸς ἀλλήλας τὰς δύο ταύτας κατη-
 γορίας γεγονότων¹¹⁾. Ἡ τοιαύτη σαφὴς διάκρισις τῶν τριῶν βασικῶν συ-
 στατικῶν στοιχείων τῆς ἐπικοινωνίας ἔχει πρακτικὴν ἐφαρμογὴν καὶ εἰς τὴν
 ἐπικοινωνίαν ὡς μέθοδον τῆς διοικήσεως. Ἐπειδὴ ἐξετάσωμεν ἤδη, ἐν συντομίᾳ,
 ἕκαστον τῶν τριῶν τούτων στοιχείων. Εἶναι γεγονός ὅτι ἀποδίδομεν ἤδη
 μεγάλην προσοχὴν εἰς τὰ ἐρεθίσματα κατὰ τὰς ἀναλύσεις τῆς σημασίας τῶν
 συσκέψεων προσωπικοῦ, τῶν ἐγχειριδίων τῶν κατατοπιστικῶν περὶ τῆς

11) Carl Hovland: «Psychology of the Communication Process», ἐν Wilbur
 Schramm (Editor): Communications in Modern Society (Urbana, Illinois, 1948),
 σελ. 59.

Δ' ΕΛΑΣΣΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ : Ἡ ἐκτέλεσις τῶν ὑπὸ προγραμματισθείσης καὶ διὰ τῆς ἐπικοινωνίας διαβιβασθείσης ἀποφάσεως ἀπαιτουμένων ἐνεργειῶν διασφαλίζεται πληρέστερον, ἐὰν καθορισθῶν καὶ ἐπιβληθῶν πρότυπα διεξαγωγῆς τῶν ἐνεργειῶν τούτων.

Ὁ καθορισμὸς «προτύπων διεξαγωγῆς τῶν ἐκτελεστέων ἐνεργειῶν ἢ ἐργασιῶν» (standards of performance) καὶ ἡ ἐπιβολὴ τῆς τηρήσεώς των εἶναι γενικώτερον γνωστὰ ὑπὸ τὴν ὀνομασίαν «ἐλεγχος» (control). Ἡ μὲν ἐπικοινωνία ἀσχολεῖται μὲ τὰ ἐρεθίσματα τὰ προκαλοῦντα ὠρισμένας, ἐκάστοτε, ἐπιθυμητὰς ἀπαντητικὰς ἀντιδράσεις, ὁ δὲ ἐλεγχος ἀσχολεῖται μὲ τὸν λεπτομερῆ προσδιορισμὸν τῶν ἐκάστοτε ἐπιθυμητῶν ἀπαντητικῶν ἀντιδράσεων καὶ μὲ τὰς μεθόδους διὰ τῶν ὁποίων διασφαλίζεται ὅτι αἱ τοιαῦται ἀντιδράσεις θὰ λάβωσι πράγματι χώραν. Ἐν ἄλλοις λόγοις, ὁ ἐλεγχος θέτει προτύπους κανόνας (norms), οἱ ὅποιοι χρησιμεύουν ἀφ' ἑνὸς μὲν ὡς ὀδηγοὶ δράσεως διὰ τὰ ἐκτελεστικά ὄργανα, καὶ ἀφ' ἑτέρου ὡς κριτήρια ἐκτιμήσεως τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς δράσεως τῶν ὀργάνων τούτων. Τόσον ὁ καθορισμὸς προτύπων διεξαγωγῆς τῶν ἐκτελεστέων ἐνεργειῶν ἢ ἐργασιῶν, ὅσον καὶ ἡ ἐπιβολὴ τηρήσεως αὐτῶν, ἐπιτυγχάνονται τῇ βοηθείᾳ λεπτομερῶς ἐπεξεργασμένων τεχνικῶν ἐλέγχου. Αἱ τεχνικαὶ αὗται δυνατόν νὰ ἔχουν εἰδικῶς σχεδιασθῆ διὰ τὸν ἐλεγχον βασικῶν προγραμμάτων καὶ ἐνεργειῶν, ὡς λ.χ. ἕνας προϋπολογισμὸς, ἕν ὀργανόγραμμα, ἢ ἕνας λειτουργικὸς πίναξ ἀρμοδιοτήτων καὶ καθηκόντων (functional statement). Ἡ, δυνατόν νὰ ἀποτελοῦν ἐργαλεῖα διεξαγωγῆς ἐργασίας (processive tools), ὡς λ.χ. τυποποιήσις ἐργασιῶν (job standardization), κλίμακες ἰσχυόντων μισθῶν καὶ ἡμερομισθίων, τεχνικαὶ προδιαγραφαὶ προμηθευτέων ὑλικῶν καὶ ἐφοδίων, ἢ κανονισμοὶ κοστολογικῶν, ποιοτικῶν κλπ. ἐλέγχων. Πᾶσαι αἱ τεχνικαὶ αὗται διαδραματίζουσι τὸν αὐτὸν οὐσιαστικῶς ρόλον εἰς τὸ κύκλωμα δράσεως.

Ἐν ἀξιοσημείωτον χαρακτηριστικὸν τοῦ ἐλέγχου εἶναι ἡ τάσις του νὰ καθίσταται αὐτοσκοπός. Οὕτω πολὺ συχνὰ παρατηρεῖται τὸ φαινόμενον τοῦ ἐλεγκτοῦ, ὁ ὁποῖος ἐνδιαφέρεται περισσότερον διὰ τὰ λογιστικὰ λ.χ. συστήματά του, ἀφ' ὅ,τι διὰ τῆς σκοποῦς τῆς διοικήσεως, διὰ τὴν ἐκπλήρωσιν τῶν ὁποίων ὑποτίθεται ὅτι ἐδημιουργήθησαν τὰ συστήματα ταῦτα. Ἡ τοιαύτη κατάστασις ὀφείλεται συχνάκις εἰς τὸ γεγονός ὅτι εἰς τὴν δραστηριότητα τοῦ ἐλέγχου ὑπάρχει ἕν ἐγγενὲς στοιχεῖον πληρότητος καὶ αὐτοτελείας. Δηλαδή, τὸ ἐπιφορτισμένον μὲ τὸν ἐλεγχον ὄργανον, διὰ τῆς θέσεως ἑνὸς προτύπου, διὰ τῆς ἐπιθεωρήσεως τοῦ τρόπου διεξαγωγῆς ἔργου τινός, ἐν συγκρίσει πρὸς τὸ τεθὲν πρότυπον, καὶ διὰ τῆς ὀριστικῆς ἐπιβολῆς τοῦ προτύπου τούτου, ἔχει κατὰ τινὰ τρόπον συμπληρώσει ἐν πλήρει ἤδη καὶ ἰκανοποιητικόν, καθ' ἑαυτό, κύκλωμα. Ἡ ἐπιβολὴ ἑνὸς προτύπου συνεπάγεται, εἰς τὴν πραγματικότητα, τὴν ὑλοποίησιν τούτου καὶ ἀποτελεῖ συνεπῶς ἕν ἐπίτευγμα. Ὁ ἐλεγχος, ἐξαιρουμένης τῆς λήψεως ἀποφάσεως, εἶναι ἡ μόνη ἐξ ὅλων τῶν δραστηριοτήτων τοῦ κυκλώματος, ἢ ἔχουσα τὴν ὀργανικὴν ἐκείνην ἐνότητα καὶ αὐτοτέλειαν, ἢ ὁποία ἐνθαρρύνει τὴν χρῆσιν του ὡς σκοποῦ μᾶλλον, παρὰ ὡς μέσου.

Ἐνῶς αἱ συνιστῶσαι τὸν ἔλεγχον μερικώτεροι ἐνέργειαι (subactions of control) εἶναι ἢ θέσις προτύπων καὶ ἢ ἐπιβολὴ τῆς τηρήσεώς των, αἱ κύρια μέθοδοι διεξαγωγῆς του προσδιορίζονται ἀπὸ τὴν φύσιν καὶ τὰς ιδιότητας τοῦ ἀντικειμένου τὸ ὁποῖον ἐλέγχεται. Οὕτως, ὁ ἔλεγχος τῶν ἀνθρώπων ἐπιτυγχάνεται διὰ τοῦ ἐπιδεξίου χειρισμοῦ διαφόρων συνδυασμῶν ἀμοιβῶν καὶ τιμωριῶν, αἱ ὁποῖαι ἀποσκοποῦν νὰ διεγείρουν καταλλήλως τὰ διάφορα κίνητρα τῶν ὁμάδων καὶ τῶν προσώπων πολὺ ἀφορᾷ ὁ ἔλεγχος. Ὁ ἔλεγχος τοῦ χρήματος ἐπιτυγχάνεται διὰ τῶν ἐπιδεξίων χειρισμῶν τοῦ πόρου τούτου, ἐν συναρτήσῃ πρὸς τοὺς ἰδιάζοντας πρὸς αὐτὸν νόμους, ἐπὶ τῇ βάσει τῶν ὁποίων καὶ προσδιορίζεται ἢ συμπεριφορὰ του.

Ε΄ ΕΛΑΣΣΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ : *Αἱ ἀποφάσεις λαμβάνονται ἐπὶ τῇ βάσει πραγματικῶν δεδομένων, ὑποθέσεων καὶ ἀξιολογικῶν ἐκτιμήσεων, ὀποκειμένων εἰς μεταβολάς. Διὰ νὰ διατηρήσουν, συνεπῶς, αἱ ἀποφάσεις αὗται τὴν πρακτικὴν ἀξίαν των, πρέπει νὰ ἀναθεωροῦνται καὶ νὰ τροποποιῶνται μὲ τὴν αὐτὴν ταχύτητα μὲ τὴν ὁποῖαν λαμβάνουν χώραν αἱ διάφοροι αὗται μεταβολαί.*

Μία ἀπόφασις ἧτις ἐπρογραμματίσθη, διεβιβάσθη διὰ τῆς ἐπικοινωνίας καὶ ἐτέθη ὑπὸ ἔλεγχον, ἔχει πρακτικὴν ἀξίαν μόνον κατὰ τὸ περιωρισμένον, σχετικῶς, χρονικὸν διάστημα, κατὰ τὸ ὁποῖον τὰ διάφορα πραγματικὰ δεδομένα, αἱ ἐκτιμήσεις καὶ αἱ ἀξίαι, ἐπὶ τῶν ὁποίων ἐβασίσθη ἡ λήψις της, διατηροῦν τὸν ἀρχικὸν χαρακτήρα των. Μόνον ἐπὶ τοσοῦτον χρονικὸν διάστημα εἶναι δυνατὸν τὰ τέσσαρα πρῶτα βήματα τοῦ κυκλώματος δράσεως νὰ θεωρηθοῦν ὡς στατικά. Πράγματι, ὄχι μόνον τὰ πραγματικὰ δεδομένα, αἱ ἐκτιμήσεις καὶ αἱ ἀξίαι τελοῦν εἰς κατάστασιν ἀεναίου ροῆς, ἀλλὰ καὶ αὐτὸ καθ' ἑαυτὸ τὸ γεγονός τῆς λήψεως μιᾶς ἀποφάσεως ἐπιφέρει, πολὺ συχνά, μίαν οὐσιώδη μετατροπὴν εἰς τὴν συνολικὴν εἰκόνα τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως, ἐπὶ τῇ βάσει τῆς ὁποίας ἐλήφθη ἡ ἀπόφασις αὕτη. Ἐνεκα τούτου, τὸ γεγονός τῆς λήψεως μιᾶς πλήρως συγκεκριμένης ἀποφάσεως—δηλαδὴ μιᾶς ἀποφάσεως ἢ ὁποῖα ἐλήφθη, ἐπρογραμματίσθη, διεβιβάσθη καὶ ἐπλαισιώθη ὑπὸ ἔλεγχον—προξενεῖ ἀφ' ἑαυτοῦ ἰκανὰς μεταβολάς, ἐπιβαλοῦσας ὅπως ἐπανεξετασθῆ ἢ ἀπόφασις αὕτη. Ἡ τοιαύτη ἐπανεξέτασις τῆς ἀποφάσεως συνιστᾷ τὴν οὐσίαν τῆς δραστηριότητος ἐκείνης τοῦ κυκλώματος τὴν ὁποῖαν ὠνομάσαμεν ἐπανεκτίμησιν (reappraisal).

Ἡ ἐπανεκτίμησις εἶναι ἀναγκαία, ὄχι μόνον ἔνεκα τῆς μεταβλητότητος τῶν δεδομένων κλπ., ἀλλὰ καὶ ἔνεκα τῶν ἐνδεχομένων ἀτελειῶν τῆς ἀρχικῆς ἀποφάσεως· ἀτελειῶν, τὰς ὁποίας μόνον ὁ χρόνος καὶ τὰ μετέπειτα γεγονότα δύνανται νὰ φέρουν εἰς φῶς. Εἶναι δυνατὸν, μὲ τὴν πάροδον τοῦ χρόνου, νὰ φωτισθοῦν εἰς τὸν νοῦν τοῦ διοικοῦντος νέαι πτυχαὶ τοῦ ὄλου ζητήματος καὶ νὰ προωθηθῆ οὕτως ἡ ἀντίληψις του πρὸς μίαν περισσότερον πρὸς τὸ ὄρθον προσεγγίζουσαν ἀπόφασιν, ἔστω καὶ ἐὰν τὰ πραγματικὰ δεδομένα καθ' ἑαυτὰ παρέμειναν τυχὸν ἐν τῷ μεταξὺ ἀμετάβλητα. Καὶ ἐπὶ τοῦ προκειμένου,

ὡς καὶ ἀνωτέρω, ὅπου ἐξητάσθη ἡ δραστηριότης λήψεως ἀποφάσεων, ἀντιμετωπίζομεν τὸ γεγονός ὅτι ἡ ἀλήθεια εἶναι πολλαπλῆ. Οὕτως, ἐπανεκτιμῶμεν τὰς ἀποφάσεις μας, ἐπεὶδὴ παραδεχόμεθα ὡς βασίμους τὰς ἐννοίας περὶ «τυχαίου σύμπαντος» (contingent universe) καὶ «ὀργανικῆς ἀτελείας» (organic incompleteness), αἱ ὁποῖαι ὑποσημαίνονται ὑπὸ τῆς κυβερνητικῆς (12).

Ἡ δραστηριότης τῆς ἐπανεκτιμήσεως δύναται νὰ ἐνασκηθῆ κατὰ πολλοὺς καὶ διαφόρους τρόπους. Ὑπὸ τὴν ἀπλουστέραν τῆς μορφῆν ἡ ἐπανεκτίμησις δὲν εἶναι τίποτε περισσότερον ἀπὸ μίαν ἐπαναθεώρησιν τοῦ ἀρχικῶς προσδιορισθέντος ζητήματος ὑπὸ τὸ φῶς νέων πραγματικῶν δεδομένων, νέων ἐκτιμήσεων καὶ νέων ἀξιῶν, σχετιζομένων πρὸς τὴν ληφθεῖσαν ἀπόφασιν, ἀλλ' ἐχόντων προκύψει ἀπὸ ἐξωτερικὰς (extraneous) πηγὰς. Οὕτως, νέαι πληροφορία περὶ τῆς Σοβιετικῆς λ.χ. πολεμικῆς παραγωγῆς, ὅθενδῆποτε προερχόμεναι, ἐνδέχεται νὰ καθιστοῦν ἀναγκαίαν τὴν ἐπανεκτίμησιν μιᾶς παλαιότερον ληφθείσης ἐπὶ τῇ βάσει ἐτέρων στοιχείων καὶ προωθηθείσης ἤδη ἀποφάσεως ἐπὶ τῆς ἐξωτερικῆς μας πολιτικῆς. Τὸ τοιοῦτον δύναται νὰ θεωρηθῆ ὡς μία δραστηριότης «ἐξωγενοῦς ρυθμιστικῆς πληροφορήσεως» (feed-in). Ἐντελῶς διάφορος εἶναι ἡ διαδικασία τῆς αὐτορρυθμιστικῆς «ἐπαναπληροφορήσεως» ἢ «ἀναδράσεως» (feed-back), ἡ ὁποία ἀποτελεῖ τὴν οὐσίαν τῆς κυβερνητικῆς. Ἐνταῦθα, θεωροῦμεν τὴν ἐπανεκτίμησιν μιᾶς ἀρχικῆς ἀποφάσεως ὡς διεξαγομένην ἐπὶ τῇ βάσει πραγματικῶν στοιχείων καὶ ἀξιῶν ποῦ προέκυψαν ὡς ἀποτελέσματα αὐτῆς ταύτης τῆς ἀρχικῆς ἀποφάσεως. Ἡ ἐπανεκτίμησις, συνεπῶς, ἐξασφαλίζει τὴν εὐκαιρίαν δι' αὐτο-προκαλουμένας (self-generated) μεταβολὰς καὶ περαιτέρω ἀνάπτυξιν.

Ἄσχετως τοῦ ἐὰν ἡ ἐπανεκτίμησις εἶναι κατὰ περίπτωσιν ἀποτέλεσμα ἐξωγενοῦς ρυθμιστικῆς πληροφορήσεως (feed-in), ἢ ἀναδράσεως (feed-back), ἢ συνδυασμοῦ ἀμφοτέρων, ἡ ἀποστολὴ τῆς εἶναι πάντοτε ἡ αὐτή. Συναστᾶ τὸν ἀπαραίτητον ἐκεῖνον παράγοντα, ὅστις συμπληρώνει τὸ περιγραφὴν ἐν τῇ πρώτῃ μείζονι προτάσει κύκλωμα δράσεως, ὥστε νὰ τὸ καταστήσῃ τοῦτο μᾶλλον δυναμικὸν ἢ στατικόν. Ἡ ἐπανεκτίμησις εἶναι ἡ δραστηριότης ἡ ὁποία εἰσάγει εἰς τὸ κύκλωμα τὸ στοιχεῖον τῆς μεταβολῆς καὶ τῆς περαιτέρω ἐξελίξεως καὶ ἀναπτύξεως. Πρέπει, συνεπῶς, ὅπωςδῆποτε νὰ προβλέπεται ρητῶς ἢ ἔνταξις τῆς εἰς τὸ ὑπόδειγμα δράσεως (the action pattern), ἐφ' ὅσον ἡ ἀνάπτυξις γενικῶς θεωρεῖται ὡς τι τὸ διηνηκὲς ἀλλὰ καὶ ἀπαραίτητον. Μόνον διὰ τῆς ἐπανεκτιμήσεως δύναται ἡ διοίκησις νὰ προσαρμόζεται πρὸς τὸν ἀέναον ροῦν τῆς ἐξελίξεως. Ἄνευ τῆς δραστηριότητος ταύτης ὁ διοικῶν

12) Βλ. Norbert Wiener: *The Human Use of Human Beings* (Boston, Mass., 1950). Σ η μ τ ο ὕ Μ ε τ α φ ρ. Τὸ ἐκλαϊκευτικὸν τοῦτο βιβλίον μετεφράσθη ἐσχάτως εἰς τὴν Ἑλληνικὴν, μὲ προσθήκην κατατοπιστικῆς εἰσαγωγῆς ὑπὸ τοῦ μεταφράσαντος κ. Ἰ. Ἰωαννίδη, φέρει δὲ ὡς ἑλληνικὸν τίτλον τὸν ὑπότιτλον τοῦ πρωτοτύπου *Cybernetics and Society*. Βλ. N. Wiener: *Κυβερνητικὴ καὶ Κοινωνία* (ἔκδ. Βίκτ. Παπαζήση, Ἀθῆναι, 1970, σσ. XXI 151). Πρβλ. καὶ διεξοδικώτερον βιβλίον τοῦ Norbert Wiener: *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine* (The M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1948¹, 1961²).

κινδυνεύει να κατατρίβεται ἐν τῇ ἐπιδιώξει τῶν χιμαιρικῶν ἐννοιῶν τοῦ μονίμως ἀμεταβλήτου καὶ τοῦ ἀπολύτου. Ἡ δραστηριότης τῆς ἐπανεκτιμήσεως εἶναι ἐκείνη ἢ ὅποια εἰσάγει εἰς τὴν διοίκησιν τὴν ἀντίληψιν περὶ τοῦ ὅτι ἡ εὐστάθεια ἐπιτυγχάνεται διὰ τῶν μεταβολῶν μᾶλλον ἢ διὰ μιᾶς τεχνητῆς στατικότητος.

ΔΕΥΤΕΡΑ ΜΕΙΖΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ : *Ἡ διαδικασία τῆς διοικήσεως συντελεῖται εἰς τὰς ἑξῆς (λειτουργικὰς) * περιοχάς :*

- A. τῆς Πολιτικῆς (Policy)
- B. τῶν Πόρων (Resources)
- Γ. τῆς Ἐκτελέσεως (Execution)

Διὰ τοῦ ὅρου «πολιτικὴ» νοεῖται ὁ προσδιορισμὸς τῶν γενικῶν ἐκείνων σκοπῶν, οἱ ὅποιοι κατευθύνουν τὰς ἐνεργείας ἐνὸς ὀλοκλήρου ὀργανισμοῦ ἢ ἐνὸς σημαντικοῦ τμήματος τούτου. Ἡ «πολιτικὴ» διακρίνεται οὕτω τῆς «ἀποφάσεως», νοουμένης ὑπὸ τὴν εὐρείαν τοῦ ὅρου σημασίαν, καθ' ὅτι ἡ «ἀπόφασις» δύναται μὲν καὶ αὕτη νὰ καθοδηγῇ ἐνεργείας, πλὴν ὅμως ἀνευ ἀναφορᾶς πρὸς τοὺς τοιοῦτους γενικοὺς σκοποὺς. Οἱ «πόροι» τῆς διοικήσεως εἶναι οἱ ἑξῆς τέσσαρες, ἤτοι τὸ ἀνθρώπινον δυναμικόν, τὸ χρῆμα, ἡ ἀρμοδιότης καὶ οἱ ἑξῆς τέσσαρες, ἤτοι τὸ ἀναλώσιμα ἀγαθὰ. Διὰ τοῦ ὅρου «ἐκτέλεσις» νοεῖται ἡ λειτουργία ἐκείνη τῆς ὀλοκληρώσεως καὶ συνθέσεως, ἢ ὅποια ἐπιδιώκει τὴν πραγμάτων ἐνὸς δυναμικοῦ καὶ «ὀλικοῦ» ὀργανισμοῦ (total organism). Καὶ αἱ τρεῖς αὗται λειτουργικαὶ περιοχαὶ (functional areas) ἀποτελοῦν ἀπαραίτητον προϋπόθεσιν διὰ τὴν διεξαγωγὴν τῆς διαδικασίας. Ἡ «ἐκτέλεσις», διαζευγνομένη τῆς «πολιτικῆς», καθίσταται ἄσκοπος. Παρομοίως ἡ «πολιτικὴ», ἐφ' ὅσον δὲν συνδυάζεται μὲ τοὺς «πόρους» καὶ τὴν «ἐκτέλεσιν», τίνει νὰ καταστῇ ἀνεδαφικὸν καὶ στεῖρον ἄθλημα.

α' ΕΛΑΣΣΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ : *Ἡ δραῖσις εἰς ἐκάστην τῶν λειτουργικῶν τούτων περιοχῶν (functional areas) ἐπιτυγχάνεται διὰ τοῦ ἀνωτέρω περιγραφέντος κυκλώματος δράσεως.*

Ἡ λειτουργία τῆς πολιτικῆς ἀναφέρεται συμβατικῶς καὶ ὡς «χάραξις πολιτικῆς» (policy making) ἢ «διαμόρφωσις πολιτικῆς» (policy formulation). Εἰς τὴν πραγματικότητα εἶναι κάτι τὸ πολὺ περισσότερον. Ἡ πολιτικὴ δὲν χαράσσεται ἀπλῶς, ἀλλ' ὡσαύτως προγραμματίζεται, διαβιβάζεται δι'

* Σημ. τοῦ Μεταφρ. Οἱ φραστικοὶ ὅροι area (περιοχὴ), functional area (λειτουργικὴ περιοχὴ) καὶ function (λειτουργία) χρησιμοποιοῦνται ὑπὸ τοῦ συγγραφέως, ὡς θὰ συνάγῃ ὁ ἀναγνώστης ἐκ τοῦ ὅλου εἰρμού τοῦ κειμένου, ὡς ταυτῶσμοι. Ἦκολούθησα μὲν, ἐν τούτοις, κατὰ τὴν μετάφρασιν τὴν ἀντίστοιχον ποικιλίαν τοῦ πρωτοτύπου, ἀπλῶς καὶ μόνον διὰ τὴν πιστότητα.

ἐπικοινωνίας, ἐλέγχεται καὶ ἐπανεκτιμᾶται. Μόνον διὰ τῆς θέσεως εἰς κίνησιν ὀλοκλήρου τοῦ κυκλώματος δράσεως, λαμβάνει ἡ λειτουργία τῆς πολιτικῆς τῶ πλήρες αὐτῆς νόημα καὶ διακρίνεται κατὰ τρόπον ἱκανοποιητικὸν ἀπὸ τὴν δραστηριότητα τῆς λήψεως ἀποφάσεως.

Τὸ κύκλωμα δράσεως ἀποτελεῖ ὡσαύτως τὸ μέσον διὰ τὴν ἐπιτέλεσιν τῆς λειτουργίας τῆς ἀφορώσης τοὺς πόρους. Κατὰ τὸν καθορισμὸν τῶν ἀναγκῶν τοῦ ὀργανισμοῦ διὰ χρῆμα καὶ δι' ἀνθρώπινον δυναμικόν, ὁ διοικῶν προσδιορίζει τὸ πρόβλημα, ἐκτιμᾷ τὴν ὑφισταμένην κατάστασιν, σταθμίζει τὰς προσφερομένας ἐναλλακτικὰς δυνατότητας, προβαίνει εἰς ἐκλογὴν καὶ οὕτω καταλήγει οὐσιαστικῶς εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων. Διὰ τῆς κατανομῆς τοῦ προσωπικοῦ τῇ βοηθείᾳ πινάκων συνθέσεως ἢ δυναμολογίου (manning tables), διὰ τῆς κατανομῆς τῆς ἐξουσίας τῇ βοηθείᾳ διαγραμμάτων ἢ περιγραφῶν τῶν καθ' ἕκαστα ἀνατιθεμένων ἀρμοδιοτήτων (functional statement), διὰ τῆς κατανομῆς τῶν διαθεσίμων χρηματικῶν πόρων τῇ βοηθείᾳ προϋπολογισμῶν, ὁ διοικῶν οὐδὲν ἄλλο πράττει εἰς τὴν πραγματικότητα, ἀπὸ τὸ νὰ προγραμματίζει τὴν ἀπόφασίν του. Ἡ διεύθυνσις τοῦ προσωπικοῦ εἶναι, οὐσιαστικῶς, ἐπικοινωνία. Τὰ ὀργανογράμματα καὶ τὰ ἐγχειρίδια ἐσωτερικῶν κανονισμῶν, οἱ προϋπολογισμοὶ καὶ αἱ ἀπογραφαὶ δὲν εἶναι ἄλλο τι, εἰμὴ μορφὰ ἐλέγχου τῆς ἐξουσίας, τῶν χρημάτων καὶ τῶν κεφαλαιουχικῶν καὶ ἀναλωσίμων ἀγαθῶν. Ἡ δὲ τελικὴ δραστηριότης τοῦ κυκλώματος, ἥτοι ἡ ἐπανεκτίμησις, ἐνασκεῖται, ἐπὶ τοῦ προκειμένου, διὰ τῆς ἀναλύσεως καὶ ἀναμορφώσεως τοῦ προϋπολογισμοῦ, ὡς καὶ διὰ τῆς χρησιμοποιήσεως μιᾶς ὀλοκλήρου σειρᾶς περιλαμβανούσης καὶ ἐτέρας ἔτι τεχνικὰς ἀναφερομένας εἰς τὴν λειτουργίαν τοῦ χειρισμοῦ τῶν πόρων.

Ὠσαύτως τὸ κύκλωμα δράσεως ἐπαιαλαμβάνεται καὶ εἰς τὴν περιοχὴν τῆς ἐκτελεστικῆς λειτουργίας. Ἡ θέσις εἰς ἐνέργειαν τῶν χαραχθειῶν πολιτικῶν κατευθύνσεων καὶ ἡ διεξαγωγή τῶν διαφόρων χειρισμῶν τῶν ἀναφερομένων εἰς τοὺς πόρους, ὁ συγκερασμὸς τῶν ἀλληλοσυγκρουομένων ἀξιολογικῶν ἐκτιμήσεων καὶ τάσεων, καθὼς καὶ ἡ ἀρμονικὴ ὀλοκλήρωσις (integration) τοῦ προκύπτουτος οὕτω συστήματος διοικήσεως, ἐπιτυγχάνονται διὰ μιᾶς σταθερᾶς σειρᾶς κυκλικῶν κινήσεων, βαινουσῶν ἀπὸ τὴν ἀπόφασιν εἰς τὴν ἐπανεκτίμησιν, ἐκείθεν εἰς τὴν νέαν ἀπόφασιν καὶ ἐκείθεν εἰς τὴν περαιτέρω ἐπανεκτίμησιν. Κατὰ τὸν αὐτὸν τρόπον κατορθοῦται ἡ διατήρησις ὄλων τῶν στοιχείων τούτων εἰς κατάστασιν δυναμικῆς ἰσορροπίας.

β' ΕΛΑΣΣΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ : Ἐκάστη λειτουργία (function) ἀποβλέπει εἰς τὴν ἐπίτευξιν μιᾶς ἀξίας, ἢ πραγμάτων τῆς ὁποίας καὶ ἀποτελεῖ τὴν συμβολὴν τῆς λειτουργίας ταύτης εἰς τὴν διαδικασίαν τῆς διοικήσεως.

Ἡ πολιτικὴ ἀποβλέπει εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῆς σκοπίμου κατευθύνσεως τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ ὀργανισμοῦ. Ἡ λειτουργία ἢ ἀφορῶσα εἰς τὸν χειρισμὸν τῶν πόρων ἐπιδιώκει τὴν ἐπίτευξιν οἰκονομικότητος, τόσον ὑπὸ τὴν ἔννοιαν τῆς ἀπο-

βλέπει εις τὴν ἐπίτευξιν μιᾶς καταστάσεως δυναμικοῦ συντονισμοῦ καί, ἐν ταύτῳ, ἀξιολογεῖται ἡ λειτουργία αὕτη, ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ εις ὃν ἐπιτυγχάνει τὴν κατάστασιν ταύτην. Αὗται εἶναι αἱ συμβολαὶ τῶν τριῶν ὡς ἄνω λειτουργικῶν περιοχῶν. Ὅλαι αἱ λειτουργίαι ὁμοῦ ἀπαρτίζουν ἓνα ὄργανισμὸν, τοῦ ὁποῖου ἡ κατεύθυνσις χαρακτηρίζεται ὑπὸ σκοπιμότητος καὶ τοῦ ὁποῖου οἱ πόροι ἀξιοποιοῦνται παραγωγικῶς καὶ μετὰ λελογισμένης φειδοῦς.

Υ' ΕΛΑΣΣΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ: Ἐκάστη λειτουργία ἔχει σαφῶς διακεκριμένα χαρακτηριστικά, τὰ ὁποῖα προσδιορίζουν τὸν τρόπον κατὰ τὸν ὅποιον ἐφαρμόζεται ἐπ' αὐτῆς τὸ κύκλωμα δράσεως.

Παρατηρήσαμεν ἤδη ἀνωτέρω ὅτι ἡ λειτουργία «διαμορφώσεως πολιτικῆς» (policy function) ἀναφέρεται εις προβλήματα ἀξιῶν καὶ γεγονότων. Αἱ ἀξίαι εἶναι πολλαὶ καὶ ποικίλαι, τὰ δὲ γεγονότα εἶναι ἐν πολλοῖς ἀπρόβλεπτα ἢ τυχαῖα. Κατὰ συνέπειαν, τὸ κύκλωμα δράσεως τὸ ὅποιον χρησιμοποιεῖται κατὰ τὴν λειτουργίαν τῆς διαμορφώσεως πολιτικῆς, ἐφαρμόζεται ὑφιστάμενον ὠρισμένας προσαρμοστικὰς τροποποιήσεις. Προκειμένου περὶ τῆς λειτουργίας χειρισμοῦ τῶν πόρων, εἶναι γνωστὸν ὅτι οἱ τέσσαρες «πόροι» ἔχουν διάφορα ἕκαστος χαρακτηριστικά. Τὸ ἀνθρώπινον δυναμικόν, λ.χ., ἐνεργοποιεῖται διὰ τῆς χρήσεως ποικίλων συνδυασμῶν ἀμοιβῶν καὶ ποινῶν. Τὸ χρῆμα διέπεται ὑπὸ παραγόντων σπάνεως. Ἡ ἐξουσία ἔχει ιδιότηας αἱ ὁποῖαι προσδιορίζουν τὸν τρόπον κατὰ τὸν ὅποιον ἐκάστοτε δύναται αὕτη νὰ κατανεμηθῇ καὶ νὰ ἐνασκηθῇ. Τέλος, ἡ ἐκτελεστικὴ λειτουργία ἐπιτυγχάνει τὴν σύνθεσιν καὶ διατηρεῖ ἐν ἐνεργείᾳ ἓνα δυναμικὸν ὄργανισμὸν, διὰ τῆς προσαρμογῆς τῆς πρὸς τοὺς νόμους ἰσορροπίας καὶ παρακμῆς (the laws of equilibrium and decay), εἴτε ἔχουν οὗτοι ληφθῆ ἀπὸ τὰς νεωτέρας ἀντιλήψεις περὶ δυναμικῆς τῶν ομάδων (group dynamics), ἢ ἀπὸ παλαιότερας ἀντιλήψεις, ὡς ὁ ὑπὸ τοῦ Henri Bergson διατυπωθεὶς «νόμος τῆς διπλῆς φρενιτιδος» (13). Εἰς ἐκάστην περίπτωσιν, τὸ κύκλωμα δράσεως παραμένει, βασικῶς, σταθερόν, ἀλλ' ἐφαρμόζεται τοῦτο προσηρμοσμένον πάντοτε, ἐν συναρτήσει πρὸς τὰς ἀντιστοίχους ἐξειδικευμένας χαρακτηριστικὰς ιδιότητας ἐκάστης συγκεκριμένης λειτουργίας.

Δ' ΕΛΑΣΣΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ: Αἱ λειτουργικαὶ περιοχαὶ (functional areas) τῆς διοικήσεως συνδέονται μετὰ τῶν δι' ὁλομεροῦς σχέσεως (are integrally related to one another).

Παρατηρήσαμεν ἤδη ὅτι ἐκάστη ἐκ τῶν τριῶν λειτουργιῶν (functions)

13) Henri Bergson : The Two Sources of Morality and Religion (Garden City, N. Y., 1954). Σ η μ . τ ο ῦ Μ ε τ α φ ρ . : Τὸ γαλλικὸν πρωτότυπον. «Les deux sources de la Morale et de la Religion» ἐξεδόθη τὸ ἔτος 1932. Ἑλληνικὴ μετάφρασις ὑπὸ Β. Ν. Τατάκη, «Μπέρσον : Οἱ δύο πηγῆς τῆς Ἠθικῆς καὶ τῆς Θρησκείας», Ἀθήναι, 1951.

ἀποτελεῖ ἀπαραίτητον προϋπόθεσιν τῆς ὀλικῆς διαδικασίας τῆς διοικήσεως. Εἶναι ἐξ ἴσου ἀναμφισβήτητον τὸ γεγονός ὅτι ἐκάστη (λειτουργική) περιοχὴ (area) συνδέεται πρὸς τὰς λοιπὰς δι' ὀλομεροῦς σχέσεως ἀλληλεξαρτήσεως. Εἶναι καταφανές ὅτι ἡ «πολιτικὴ» ἀποτελεῖ τὸν κυριώτερον προσδιοριστικὸν παράγοντα τῆς λειτουργίας τοῦ χειρισμοῦ τῶν πόρων καὶ τῆς ἐκτελεστικῆς λειτουργίας. Ἄλλ' εἶναι ἐξ ἴσου καταφανές ὅτι καὶ οἱ πόροι ἀποτελοῦν σημαντικὸν προσδιοριστικὸν παράγοντα τῆς πολιτικῆς. Ὁ δὲ τρόπος ἐνασκήσεως τῆς ἐκτελεστικῆς λειτουργίας δύναται νὰ σημαίη εἴτε τὴν πραγματοποίησησιν, εἴτε τὴν ματαίωσιν τῆς χαραχθείσης πολιτικῆς. Ἡ διοικητικὴ συμπεριφορὰ ὀφείλει νὰ εἶναι τοιαύτη, ὥστε ν' ἀναγνωρίζη ὅτι μία νέα πολιτικὴ συνεπάγεται ἀμέσους συνεπείας διὰ τὴν ἐξουσίαν, διὰ τὸν χρηματο-πιστωτικὸν τομέα (finance) καὶ διὰ τὸ προσωπικόν. Τὸ ἐν ἐπηρεάζει τὰ ἄλλα, αὐτομάτως. Οὐδὲν δύναται νὰ ἀπομονωθῆ ἀπὸ τὰ ἄλλα, διότι ὅλα ὁμοῦ συναποτελοῦν, οὐσιαστικῶς, ἐν «συνεχῆς» (continuum) ἀμοιβαίως ἐξηρητημένων καὶ ἀλληλεπηραζομένων μερῶν.

ΤΡΙΤΗ ΜΕΙΖΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ: Ἡ διαδικασία τῆς διοικήσεως διεξάγεται ἐντὸς τοῦ πλαισίου ἐνὸς ἐδρυτέρου συστήματος δράσεως, τοῦ ὁποίου αἱ «διαστάσεις» (14) εἶναι αἱ ἑξῆς:

A. Ἡ διαδικασία τῆς διοικήσεως, αὐτὴ καθ' ἑαυτήν

B. Ὁ ἄνθρωπος ὁ ὁποῖος διεξάγει τὴν διαδικασίαν τῆς διοικήσεως

Γ. Ὁ συνολικὸς ἐπιχειρηματικὸς ὀργανισμὸς (enterprise), ἐντὸς τοῦ ὁποίου ὁ ἄνθρωπος διεξάγει τὴν διαδικασίαν

Δ. Ἡ οἰκολογία (ecology), ἐντὸς τῆς ὁποίας ὁ ἄνθρωπος καὶ ὁ ἐπιχειρηματικὸς ὀργανισμὸς δοῦν.

Ἐκάστη τῶν «διαστάσεων» (dimensions) τούτων ἔχει τόσον σταθερὰς ἰδιότητας ὅσον καὶ μεταβλητάς. Ἐξητάσαμεν ἤδη τὰς «σταθεράς» τῆς διαδικασίας τῆς διοικήσεως καὶ ἀπομένει νὰ ἐξετάσωμεν τὰς «μεταβλητάς» τῆς. Ὡσαύτως, πρέπει νὰ ἐξετάσωμεν τὸν τρόπον κατὰ τὸν ὁποῖον αἱ «διαστάσεις» αὐταὶ (ἢτοι αἱ κατηγορίαι μεταβλητῶν) συσχετίζονται μεταξύ των. Πράγματι, ἡ διαδικασία τὴν ὁποίαν ἐξητάσαμεν ὑπὸ τὴν ἀφηρημένην τῆς μορφῆν, καθίσταται συγκεκριμένη καὶ πραγματικὴ μόνον εἰς τὰς χεῖρας τῶν ἀνθρώπων ποὺ τὴν διεξάγουσιν καὶ ἐντὸς τοῦ πλαισίου μιᾶς συγκεκριμένης συνολικῆς ὀργανώσεως (total organization) καὶ ἐντὸς ἐνὸς συγκεκριμένου συνολικοῦ περιβάλλοντος (total environment). Αἱ τρεῖς αὐταὶ ἐκ τῶν τεσσάρων ὡς ἄνω διαστάσεων (δηλ. αἱ Β', Γ' καὶ Δ') ἐπηρεάζουσιν τὴν διαδικασίαν τῆς διοικήσεως (ἢτοι τὴν «διάστασιν» Α'), διὰ τῆς τροποποιήσεως τῶν μεταβλητῶν τῆς. Ἡ

14) Ἐνταῦθα, διὰ τοῦ ὅρου «διάστασις» νοεῖται κατηγορία μεταβλητῶν.

ἡ διαδικασία, μετὰ τὴν σειράν της καὶ αὐτή, τροποποιεῖ κάθε μίαν ἀπὸ τὰς λοιπὰς διαστάσεις, διὰ τῆς ἐπενεργείας της ἐπὶ τῶν μεταβλητῶν των. Ἐχόμεν, οὕτω, τὴν ἔννοιαν συστήματος, περιλαμβάνοντος τέσσαρας «διαστάσεις», ἑκάστη τῶν ὁποίων περιλαμβάνει ἀριθμὸν μεταβλητῶν ἄσκουσῶν ἀλληλεπιδράσεις μεταξὺ των.

Πρὸς τούτοις, ἡ ἐπίδρασις τῶν ἐτέρων τριῶν διαστάσεων ἐπὶ τῆς διαδικασίας τῆς διοικήσεως δὲν εἶναι ποτὲ ὁμοιομόρφως σταθερά. Εἰς τι σημεῖον δύναται ἡ προσωπικὴ ἐπίδρασις τοῦ διοικοῦντος νὰ εἶναι λίαν σημαντικὴ καὶ εἰς ἕτερον σημεῖον δύναται νὰ εἶναι σχετικῶς ἀσήμαντος. Οὕτως, εἰς μίαν πλήρως συγκεκριμένην γραφειοκρατίαν, αἱ παραλλαγαὶ τῆς συμπεριφορᾶς τῶν διαφόρων διοικούντων ἀτόμων θὰ ἐπηρέασουν κατὰ πολὺ μικρότερον βαθμὸν τὸν τρόπον κατὰ τὸν ὁποῖον διεξάγεται ἡ διαδικασία, ἀφ' ὅ,τι εἰς μίαν νεοὶν ὀργάνωσιν, ἡ ὁποία δὲν ἔχει ἀποκτήσει εἰσέτι τόσον ἄκαμπτον διάρθρωσιν. Ἐν ἄλλοις λόγοις, ὑφίστανται ὄχι μόνον μεταβληταὶ ἐντὸς ἐκάστης διαστάσεως, ἀλλὰ καὶ μεταβολαὶ τῆς σημασίας τῶν σχετικῶν ρόλων μεταξὺ τῶν διαστάσεων τούτων εἰς τὸ συνολικὸν σύστημα δράσεως.

Ἐπιπλέον ἀξιοσημεῖωτοι ἀντιστοιχίαι μεταξὺ τοῦ περιεχομένου τῆς προτάσεως ταύτης καὶ τῶν γενικῶν ἀπόψεων τῆς θεωρίας περὶ δράσεως τοῦ Parsons (15). Οὗτος ὑποστηρίζει τὴν ὑπαρξίν τριῶν συστημάτων δράσεως — δηλαδὴ τοῦ τῆς προσωπικότητος, τοῦ κοινωνικοῦ καὶ τοῦ πολιτιστικοῦ. Ἐπιπλέον δὲ περαιτέρω ὅτι τὰ συστήματα ταῦτα «ἀλληλοσχετίζονται καὶ ἀλληλεπηρεάζονται ἀμοιβαίως», καὶ ὑποσημαίνει τὴν ὑπαρξίν «ρόλων» ἐντὸς τῶν συστημάτων τούτων. Τὸ σύστημά του τῆς προσωπικότητος ἀντιστοιχεῖ εἰς τὴν καθ' ἡμᾶς διάστασιν (Β') τοῦ ἀτόμου ὡς διοικοῦντος. Τὸ σύστημά του τοῦ πολιτιστικὸν εἶναι πολὺ παρεμφερὲς πρὸς τὴν ἔννοιαν (Δ') τοῦ γενικοῦ οἰκολογικοῦ πλαισίου. Αἱ καθ' ἡμᾶς διαστάσεις (Α') «ἡ διαδικαίᾳ τῆς διοικήσεως» καὶ (Γ') «ὁ συνολικὸς ἐπιχειρηματικὸς ὀργανισμὸς», προσλαμβάνουν, πιθανῶς, τὴν θέσιν «ρόλων» εἰς τὸ σύστημα δράσεως τὸ κοινωνικὸν τοῦ συγγραφέως τῆς θέσεως «ρόλων» εἰς τὸ σύστημα μεταξὺ τῶν ἀντιλήψεών μας καὶ τῶν ἀποψέων τοῦ Talcott Parsons δύναται νὰ διαπιστωθῶν ἐκ τῆς ἀναγνώσεως τοῦ ἀρθροῦ του, τὸ ὁποῖον δημοσιεύεται εἰς τὸ *Administrative Science Quarterly*, ἀρχῆς γενομένης ἀπὸ τοῦ παρόντος τεύχους του (*).

α' ΕΛΛΑΣΣΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ: *Μολονότι σταθερὰ κατὰ τὴν βασικὴν αὐτῆς δομὴν, ἡ διαδικασία τῆς διοικήσεως ποικίλλει ὡς πρὸς σημαντικὰς αὐτῆς ἀπόψεις, ἐπιπλέον ὁποῖα ἀναλόγως ἀπὸ τὴν ἰδιοσυγκρασίαν τῆς προσωπικότητος τοῦ ἀνθρώπου ὁ ὁποῖος τὴν διεξάγει.*

15) Parsons and Shils, op. cit.

(*) Σημ. τοῦ Μεταφρ.: Talcott Parsons, «Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations», εἰς *Administrative Science Quarterly*, Τόμος Α' (1956), τεύχη: 1ον, σελ. 63 - 85, καὶ 2ον, σελ. 224 - 239.

Τὸ κύκλωμα τῆς διοικητικῆς δράσεως καὶ αἱ λειτουργίαι τῆς διαδικασίας τῆς διοικήσεως ἀποτελοῦν σταθεράς, ἀνεξαρτήτως τοῦ ποῖος εἶναι ὁ διεξάγων ταύτας. Ἄλλ' ὁ τρόπος κατὰ τὸν ὁποῖον τελοῦνται αἱ ἐνέργειαι καὶ ἐκπληροῦνται αἱ λειτουργίαι ποικίλλει, ἀναλόγως τῶν χαρακτηριστικῶν τὰ ὁποῖα συνθέτουν τὴν προσωπικότητα τοῦ διοικοῦντος, ὡς δρῶντος ἀτόμου. Αἱ τοιαῦται ὡς πρὸς τὸν τρόπον ποικίλλαι εἶναι ἐξ ἴσου σημαντικά, ὅσον καὶ ἡ σταθερότης τῆς δομῆς (structure). Ὁ διοικῶν, τοῦ ὁποῖου ἡ προσωπικότης χαρακτηρίζεται ἀπὸ αὐτάρκειαν, θὰ διασκέπτεται μόνος του, ἐνῶ ὁ διοικῶν ἐκεῖνος, ὁ ὁποῖος εἶναι ἀρχάριος ἢ ἀβέβαιος διὰ τὰς ἱκανότητάς του, θὰ ἐπιζητῆ εἰς ὑπερβολικὸν βαθμὸν τὰς συμβουλὰς καὶ τὰς γνώμας ἐτέρων προσώπων. Ἡ «διάσκεψις» (deliberation) λαμβάνει βεβαίως χώραν εἰς ἀμφοτέρας τὰς περιπτώσεις, ἀλλ' αἱ μέθοδοι διεξαγωγῆς τῆς διαφέρουν σημαντικῶς. Ἐπίσης, λ.χ. κατὰ τὴν «ἐκτίμησιν τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως», ἕνας Thomas Woodrow Wilson θὰ συγκεντρῶνῃ μόνος τὰ σχετικὰ στοιχεῖα του, ἐνῶ ἕνας Eisenhower θὰ συγκεντρῶνῃ τὰς πληροφορίες του μέσῳ μιᾶς πολυπλόκου ἐπιτελικῆς ὀργανώσεως. Αἱ διαφοραὶ τῆς προσωπικότητος τῶν ἐνασκούντων διοικήσιν ἀτόμων ἐπιφέρουν ριζικῶς διάφορα ἀποτελέσματα ἐπὶ ὀλοκλήρου τοῦ ὀργανισμοῦ. Ἡ ἐξουσία, ὡς εἰς τῶν πόρων τῆς διοικήσεως, εἶναι δυνατὸν νὰ κατανέμεται, ἀναλόγως τῆς ἰδιοσυγκρασίας καὶ τῆς μορφώσεως τοῦ διοικοῦντος, εἰς πολλοὺς ὑφισταμένους ἢ ὀλίγους, καί, ὡς εἶναι ἐπόμενον, ἡ διάρθρωσις τῆς ἐξουσίας (the authority structure) θὰ εἶναι ἐπίπεδος (flat) εἰς τὴν πρώτην περίπτωσιν καὶ πυραμιδοειδῆς (pyramided) εἰς τὴν δευτέραν περίπτωσιν. Αἱ συνέπειαι τῶν διαφόρων τούτων τρόπων, καθ' οὓς διάφοροι τύποι προσωπικότητος κατανέμουν τὴν ἐξουσίαν, δύνανται βεβαίως νὰ εἶναι ἀνυπολογίστου σημασίας, οὐχ ἥττον δὲν ἀποκλείεται ἡ ἀποστολὴ τῆς λειτουργίας τοῦ χειρισμοῦ τῶν πόρων, οὕτως ἢ ἄλλως, νὰ ἐκπληροῦται ἱκανοποιητικῶς.

Τὸ γραφειοκρατικὸν σύστημα προσπαθεῖ νὰ ἐλαχιστοποιήσῃ τὰς ἐπιδράσεις τὰς ὁποίας ἀσκοῦν αἱ μεταβληταὶ αὗται τοῦ διαφορισμοῦ τῶν προσωπικοτήτων, διὰ τῆς καθιερώσεως καὶ ἐφαρμογῆς προτυποποιημένων τρόπων διεξαγωγῆς τῶν ἐργασιῶν (standardizing practices), οἱ ὁποῖοι ἐπιτυγχάνουν κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον τὴν ἐξουδετέρωσιν τῶν διαφορῶν πού παρουσιάζουν αἱ προσωπικότητες. Οὕτω, λ.χ., καθιεροῦται ὅτι μία στρατιωτικὴ ἐπιτελικὴ μελέτη ὀφείλει νὰ ἔχη τύχει τῆς συγκαταθέσεως ὄλων τῶν μονάδων ἐκείνων πού, καθ' οἷονδήποτε τρόπον, ἐπηρεάζονται ἐκ τῶν ἐν τῇ μελέτῃ ταύτῃ προτεινομένων μέτρων. Ἡ τοιαύτη τακτικὴ ἐξασφαλίζει εὐρυτάτην συμμετοχὴν εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων καὶ οὕτω ἐξουδετεροῦται ἡ ὑπάρχουσα διαφορὰ μεταξὺ τοῦ ἀξιωματικοῦ Χ, ὁ ὁποῖος ἀντιλαμβάνεται τὴν ἀξίαν τῆς τοιαύτης συμμετοχῆς, καὶ τοῦ ἀξιωματικοῦ Ψ, ὁ ὁποῖος ἔχει ὡς μόνιμον χαρακτηριστικὸν τῆς προσωπικότητός του τὴν τάσιν νὰ ἐνεργῆ μονομερῶς.

β' ΕΛΑΣΣΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ: *Μολονότι σταθερὰ κατὰ τὴν βασικὴν αὐτῆς δο-*

λαγὰς τῶν καθ' ἕκαστα ἐπιχειρηματικῶν ὀργανισμῶν εἶναι βεβαίως ἀναγκαῖα, ἀλλὰ δύναται νὰ καταστῇ ἐποικοδομητικὴ, μόνον ἀφοῦ προηγουμένως κατανοηθοῦν καλῶς αἱ ἐπικοινωνοὶ σταθεραί, αἱ ὁποῖοι ἐνυπάρχουν εἰς τὴν διαδικασίαν.

Γ' ΕΛΑΣΣΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ : *Μολοντί σταθερὰ κατὰ τὴν βασικὴν αὐτῆς δομὴν, ἡ διαδικασία τῆς διοικήσεως ποικίλλει ὡς πρὸς σημαντικὰς αὐτῆς ἀπόψεις, ἐπηρεαζομένη ἀναλόγως ἀπὸ τὴν ἰδιομορφίαν τοῦ περιβάλλοντος, ἐντὸς τοῦ ὁποίου δροῦν τὰ πρόσωπα καὶ ὁ ὅλος ἐπιχειρηματικὸς ὀργανισμός.*

Ἡ διαδικασία τῆς διοικήσεως ἐπηρεάζεται, ὡς εἰκός, ἀπὸ τὸ φυσικόν, τὸ πολιτιστικόν καὶ τὸ τεχνολογικόν περιβάλλον, ἐντὸς τοῦ ὁποίου διεξάγεται. Ἡ ἐπικοινωνία ἐπηρεάζεται ἀπὸ τὴν ἐξελισσομένην ἀλματωδῶς τεχνολογίαν, ἡ ὁποία περιορίζει ὀλονὲν περισσότερο τὴν σημασίαν τῶν ἀποστάσεων. Ὡσαύτως δέ, ἀπὸ τὸν ἐπικρατοῦντα τρόπον διεξαγωγῆς συζητήσεων, ὅστις προκύπτει ἀπὸ τὴν ὑπὸ κοινωνικοῦ τινος συστήματος καθιερωμένην ἱεραρχίαν βαθμῶν καὶ διάκρισιν τάξεων ἐν γένει. Ἡ ἀποτελεσματικότης τῆς δραστηριότητος «ἐλεγχος» δύναται νὰ ἐπηρεασθῇ ἀπὸ τὰς οικονομικὰς καὶ ψυχολογικὰς δυνατότητας, τὰς ὁποίας προσφέρει ἡ κοινότης ὡς ἐναλλακτικὰς λύσεις, ἀντὶ τῆς ἀποδοχῆς ἀπαρεσκόντων προτύπων ἐργασιακῆς ἀποδόσεως (standards of working norms) Ἡ ἰνδονησιακὴ ἀντίληψις περὶ τοῦ «καλοῦ γείτονος» θέτει προβλήματα περιορισμοῦ τῆς ἐκτάσεως τῶν ὀρίων ἀσκήσεως ἐποπτείας (supervisory span), τὰ ὁποῖα οὐδέποτε τίθενται εἰς κοινότηας, ὅπου ἡ ἀποδοτικότης θεωρεῖται ὡς ἔχουσα σπουδαιότεραν σημασίαν ἀπὸ τὴν «καλὴν γειτονίαν».

Οἱ ἔλεγχοι, οἱ ὁποῖοι δύναται νὰ καθιερωθοῦν καὶ νὰ ἐπιβληθοῦν ἐντὸς ἐνὸς ὀρισμένου περιβάλλοντος, ἐνδέχεται ν' ἀτονοῦν εἰς ἕτερον περιβάλλον ἐν τῷ ὁποίῳ ἡ ἰσχὺς ὀρισμένων ἀρχῶν ἢ ἠθικῶν ἀξιῶν, διεπουσῶν τὴν κοινότητα ἢ τὸ ἐπάγγελμα, ἀποκλείουν τὴν ἐκ μέρους τῶν ἐντὸς τοῦ περιβάλλοντος τούτου διαβιούντων ἀτόμων ἀποδοχὴν τῶν ἐλέγχων, τοὺς ὁποίους θέλει νὰ καθιερώσῃ ἡ διοικήσις. Μῆρος τῆς θεωρίας περὶ τῶν δικῶν τῆς Νυρεμβέργης σχετίζεται στενωῶς πρὸς τὸ θέμα τοῦτο.

Δ' ΕΛΑΣΣΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ : *Τὰ εἶδη τῶν σχέσεων ποὺ ὑφίστανται μεταξὺ τῶν τελευταίων τριῶν ἐκ τῶν ἀνωτέρω (*) διαστάσεων ἀσκοῦν ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς πρῶτης, ἣτοι ἐπὶ τῆς διαδικασίας τῆς διοικήσεως.*

Ὁ συνάδελφος James D. Thompson διετύπωσε τὴν ἐξῆς ἀποψιν : «Φαίνεται ὅτι εἶναι τέσσαρα κυρίως τὰ εἶδη τῶν σχέσεων ποὺ δύναται νὰ ὑφί-

*) Σημ. τοῦ Μεταφρ. : Δηλαδὴ τῶν ἐν τῇ Τρίτῃ Μείζονι Προτάσει ἀναφερομένων διαστάσεων ὑπὸ στοιχεῖα Β', Γ' καὶ Δ'. Ὁ συγγραφεὺς διατυπώνει ὡς ἐξῆς τὴν, περιφραστικῶς ἐναυθῆα ὑφ' ἡμῶν ἀποδιδομένην, (δ') ἐλάσσονα πρότασιν του : «The types of relationships existing among three dimensions other than the administrative have an effect upon the administrative process».

κασίας τῆς διοικήσεως ἐν συναρτήσει πρὸς ἓνα συγκεκριμένον ἐπιχειρηματικὸν ὄργανισμὸν καὶ τὸ περιβάλλον αὐτοῦ. Ὡς τοιαύτη, ἡ διοίκησις εἶναι πρωτίστως συμπεριφορά, μολοντί εἰς ἄλλας ἐποχὰς καὶ ἄλλους πολιτισμοὺς, δυνατὸν νὰ εἶχε θεωρηθῆ, ἐν πολλοῖς, ὡς νόμος.

Παρετηρήσαμεν ἤδη, ἄνωτέρω, ὅτι τὰ διάφορα μέρη τοῦ κυκλώματος δράσεως ἐπηρεάζονται ἀμοιβαίως, ὅτι δηλαδὴ αἱ λειτουργίαι αἱ ὁποῖαι ἐπιτελοῦνται διὰ τῆς διαδικασίας τῆς διοικήσεως ἀλληλοσχετίζονται πλήρως μεταξὺ τῶν. Ὑποδηλοῦται δηλαδὴ μία ἀλληλεξάρτησις, ἡ ὁποία ἐπαυξάνεται ἔτι περισσότερο, ἅπασ καὶ ὑπεισέρχονται ὡσαύτως αἱ μεταξὺ τῶν «διαστάσεων» ἀλληλεπιδράσεις.

Τὸ τοιοῦτον σύμπλεγμα (complex) ἀμοιβαίων σχέσεων, ἀλληλεξαρτήσεων καὶ ἀλληλεπιδράσεων ἀποτελεῖ, κατὰ πᾶσαν πιθανότητα, ἐν ἐνιαίῳ σύνολον (a whole), μολοντί δὲν ἔχει πλήρως διευκρινισθῆ εἰσέτι, κατὰ πόσον ἡ «ὀντότης» (entity) αὕτη δύναται ν' ἀποκληθῆ «σύστημα» («system»), μὲ ὅλας τὰς περὶ «ὀργανισμικότητος» συνεπαγωγὰς ἐκείνας τὰς ὁποίας ὑποδηλοῖ ὁ ὅρος οὔτος, ὡς χρησιμοποιεῖται εἰς τὰς βιολογικὰς ἐπιστήμας¹⁸⁾. Ὅπωςδὴποτε, φαίνεται ὅτι ἡ διοίκησις ἐμφανίζει μίαν «ὀλότητα» (totality), ἡ ὁποία εἶναι σημαντικὴ.

α' **ΕΛΑΣΣΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ** : Ἡ διοίκησις ὡς «ὀλότης» ἔχει ὠρισμένας χαρακτηριστικὰς ιδιότητας, δυναμένας νὰ προσδιορισθοῦν. Αὗται εἶναι αἱ ἑξῆς :

1. Ἐπιδιώκει τὴν εἰς τὸ διηνεκὲς διατηρήσιν τῆς ὑπάρξεώς της. Ὡς ἐν προσδιορισμὸν σύμπλεγμα (as a definable complex), ἡ διοίκησις ἔχει πολλὰ ἀπὸ τὰ χαρακτηριστικὰ τῶν λοιπῶν ὠλοκληρωμένων ὀργανισμῶν. Ὅπως οἱ λοιποὶ ὀργανισμοί, οὕτω καὶ ἡ διοίκησις ἔχει ὡς πρωταρχικὸν τῆς χαρακτῆρα τὴν τάσιν τῆς εἰς τὸ διηνεκὲς διατηρήσεως τῆς ὑπάρξεώς της.

2. Ἐπιδιώκει τὴν διαφύλαξιν τῆς ἐσωτερικῆς εὐεξίας της (its internal well-being). Ἐχει ἐπαρκῆ αὐτοσυνείδησιν, ὥστε νὰ ἐπιδιώκη νὰ προστατεύη ἑαυτὴν κατὰ πάσης ἀποπείρας διαλύσεώς της ἐκ τῶν ἔσω, ἢ ἀφανισμοῦ της ἐκ τῶν ἔξω. Μεριμνᾷ, συνεπῶς, διὰ τὴν ἐξασφάλισιν τῆς εὐρύθμου ἐσωτερικῆς λειτουργίας της, τοῦ ἠθικοῦ φρονήματος καὶ τῆς εὐημερίας τῶν συμμετεχόντων εἰς αὐτήν.

3. Ἐπιδιώκει τὴν διαφύλαξιν τῆς θέσεώς της ἔναντι τρίτων. Ἐκαστον προσωπικὸν «σύστημα» (ἢ μὀρφωμα) συμπεριφορᾶς (behavior pattern) τὸ ὁποῖον ἀπαρτίζει μίαν πλήρη διαδικασίαν τῆς διοικήσεως τηρεῖ σχέσιν συναγωνισμοῦ ἔναντι ἐτέρων «συστημάτων» (ἢ μορφωμάτων) συμπεριφορᾶς τὰ ὁποῖα συγκροτοῦν ἐτέρας διαδικασίας.

18) Βλ. Walter B. Cannon : The Wisdom of the Body (New York, 1932), Joseph Needham : Order and Life (New Haven, Conn., 1936) καὶ Sir Charles Sherrington : Man on his Nature (Garden City, N. Y., 1953).

4. *Ἐπιδιώκει τὴν ἀνάπτυξίν της.* Ὅπως ὅλοι οἱ λοιποὶ ὀργανισμοί, οὕτω καὶ ἡ διοίκησις ἔχει τὴν συναίσθησιν τοῦ γεγονότος ὅτι δὲν δύναται νὰ παραμεινῇ στάσιμος ἐπὶ μακρόν, καὶ ὅτι πρέπει κατ' ἀνάγκην νὰ βαδίζῃ ἢ πρὸς τὰ ἐμπρὸς ἢ, ἄλλως, πρὸς τὰ ὀπίσω. Ὡς ἐκ τούτου, κατὰ τὰς δυναμικὰς φάσεις της, ἡ διοίκησις κανονικῶς ἐπιδιώκει ν' ἀναπτυχθῇ. Μέγα ποσοστὸν τῆς παρατηρουμένης ἀκαθέκτου τάσεως πρὸς συγχωνεύσεις, πρὸς «κοσμοκρατορικὰς ἐπεκτάσεις» («*empire building*») καὶ πρὸς διεύρυνσιν τοῦ ὀρίζοντος τῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος, ἐν γένει, δὲν ὀφείλεται ἀποκλειστικῶς εἰς τὴν ἔφεσιν διὰ τὸ καλὸν μόνον τῆς ἐταιρείας, ἢ τῆς ὑπηρεσίας, ἢ τοῦ ἰδρύματος, ἀλλὰ καὶ εἰς τὴν ἔφεσιν, ἐπίσης, διὰ τὸ καλὸν μιᾶς ἰδιαιτέρας καὶ σαφῶς διακρινομένης ἀπὸ τοῦ διοικουμένου ὀργανισμοῦ, διοικήσεως.

β' ΕΛΑΣΣΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ : *Αἱ χαρακτηριστικαὶ ἰδιότητες τῆς «ὀλότητος» τῆς διοικήσεως ἀσκοῦν σημαντικὰς ἐπιδράσεις ἐπὶ τῆς διοικητικῆς συμπεριφορᾶς.*

Αἱ χαρακτηριστικαὶ αὗται ἰδιότητες τῆς «ὀλότητος» (*attributes of totality*) εἶναι, πράγματι, ἰδιότητες ὀργανισμικοῦ (βιολογικοῦ) παρορμητικοῦ καταναγκασμοῦ (*properties of organic compulsion*) καί, ὡς εἶναι ἐπόμενον, ἀσκοῦν ἀναλόγους παρορμητικὰς πιέσεις καὶ ἐπὶ τῆς διοικητικῆς συμπεριφορᾶς. Οὕτως, ὁ ἐπιτυχῶς ἀσκῶν διοίκησιν ἐπιδιώκει τὴν ἐπίτευξιν ἐσωτερικῆς συνοχῆς μεταξὺ ὄλων τῶν μελῶν τῆς διοικητικῆς ὀμάδος. Ἐπιζητεῖ νὰ διατηρῆσιν τὴν ὀμάδα του ἀπρόσβλητον. Ἀσκεῖ σταθερὰν πίεσιν διὰ τὴν ἐπίτευξιν συνταυτισμοῦ τῶν ἀτόμων μὲ τὴν ὀλικὴν διαδικασίαν. Τονίζει τὸν παράγοντα συναγωνισμοῦ καὶ τῆς ἀμίλλης χάριν τῆς διατηρήσεως τῆς σχετικῆς θέσεως τῆς «διοικήσεως» του ὡς πρὸς τοὺς τρίτους. Καί, συνελόντι εἰπεῖν, θὰ ἐνεργῇ κατὰ τοιοῦτον πάντοτε τρόπον, ὥστε νὰ ἐξασφαλίζῃ, κατὰ τὸ δυνατόν, τὴν εἰς τὸ διηνεκές λειτουργίαν τῆς διαδικασίας, τὴν διατήρησιν τῆς ἐσωτερικῆς εὐεξίας, τὴν βελτίωσιν τῆς συναγωνιστικῆς θέσεως καί, γενικῶς, τὴν περαιτέρω ἀνάπτυξιν τοῦ ὀργανισμοῦ τὸν ὁποῖον διοικεῖ.

ΠΕΜΠΤΗ ΜΕΙΖΩΝ ΠΡΟΤΑΣΙΣ : *Ἡ διοίκησις καὶ ἡ διαδικασία τῆς διοικήσεως ἀπαντοῦν ὑπὸ τὴν αὐτὴν, ὀδσιαστικῶς, γενικευμένην μορφήν εἰς πᾶσαν ὀργάνωσιν, ἀνεξαρτήτως τοῦ ἐὰν πρόκειται περὶ βιομηχανικῆς ἢ ἐμπορικῆς ἐπιχειρήσεως, περὶ δημοσίας ἢ στρατιωτικῆς ὑπηρεσίας, περὶ ἐκπαιδευτικοῦ ἢ νοσηλευτικοῦ ἰδρύματος.*

Ἡ ἀντίληψις περὶ τῆς καθολικότητος τῆς φύσεως τῆς διοικήσεως καὶ τῆς διαδικασίας τῆς διοικήσεως ὑπεδηλώθη ἤδη εἰς ὅλα σχεδὸν ὅσα ἀνεπτύχθησαν ἀνωτέρω. Δέον τῶρα νὰ διατυπωθῇ καὶ ρητῶς ἐνταῦθα, ὡς ἴδια πρότασις. Τοῦτο ἐνέχει ἰδιαιτέραν χρησιμότητα, τόσον διὰ τὴν ταξινόμησιν τῶν ὑφισταμένων σχετικῶν γνώσεών μας, ὅσον καὶ ὡς ὑπόθεσις προσφερομένη πρὸς περαιτέρω διερεῦνησιν.

Ἡ κυκλική ἐκδίπλωσις (the cyclical development) τῆς διοικητικῆς δράσεως, ἡ ὁποία ἔχει ὡς ἀφετηρίαν τὴν λήψιν ἀποφάσεως καὶ ἐπαναστρέφει διὰ τῆς ἐπανεκτιμήσεως, ἀπαντᾷ εἰς πᾶν εἶδος ὀργανώσεως. Παρομοίως, ἐκάστη ὀργάνωσις «ὑπηρετεῖται» ὑπὸ τῆς διοικήσεως, διὰ τῆς ἐπιτελέσεως τῶν αὐτῶν βασικῶν λειτουργιῶν εἰς τὰς περιοχὰς τῆς πολιτικῆς, τῶν πόρων καὶ τῆς ἐκτελέσεως. Ἐξ ἄλλου, ἡ διαδικασία τῆς διοικήσεως δὲν εἶναι περισσότερο «ὀργανισμική» (organic) εἰς ἓν νοσηλευτικὸν ἴδρυμα, λ.χ., ἀφ' ὅ,τι εἶναι εἰς μίαν βιομηχανικὴν ἐπιχείρησιν. Τέλος, ἡ διαδικασία τῆς διοικήσεως ἀποτελεῖ πάντοτε μέρος ἑνὸς εὐρυτέρου συστήματος δράσεως, εἴτε τὸ σύστημα τοῦτο ἀπαντᾷ εἰς ἓν Ὑπουργεῖον τῶν Ἐσωτερικῶν, εἴτε εἰς μίαν ἐταιρείαν ὡς ἡ General Motors. Ὁλοκληροῦται δὲ ἡ διαδικασία ὡς διοίκησις, ὅταν διεξάγεται ὑπὸ ἀτόμου τινός, ἐντὸς ἑνὸς ἐπιχειρηματικοῦ ὀργανισμοῦ, λειτουργοῦντος ἐν μέσῳ τοῦ ἰδίου του οἰκολογικοῦ πλαισίου.

Εἰς πᾶσαν περίπτωσιν, ὑφίσταται μία σταθερότης ὡς πρὸς τὰς θεμελιώδεις ἰδιότητες. Αἱ διαφοραί, αἱ παρατηρούμεναι εἰς τοὺς διαφόρους τομεῖς ἐφαρμογῆς, εἶναι διαφοραὶ ὀφειλόμεναι εἰς παράγοντας τοὺς ὁποίους ἀνεφέρομεν κατὰ τὴν συζήτησιν περὶ τῶν τεσσάρων διαστάσεων πού συγκροτοῦν τὴν δράσιν. Αὗται εἶναι αἱ θεμελιώδεις διαφοραί. Αἱ παραλλαγαὶ ἐφαρμογῆς, ἀναλόγως τοῦ εἶδους τοῦ ἐκάστοτε ὀργανισμοῦ, εἶναι παράγωγοι. Ὅταν ἀναλυθοῦν οὕτω, καταφαίνεται ὅτι καὶ αὗται ἔτι αἱ πλέον θεμελιώδεις διαφοραὶ δὲν εἶναι εἰμῆ παραλλαγαί, ἀπλῶς, ὡς πρὸς τὸν τρόπον κατὰ τὸν ὁποῖον μία σταθερὰ διαδικασία διεξάγεται ἢ ἐπιτελεῖται. Οὐδὲν ἐπιχείρημα προσφέρουν κατὰ τῆς ἀπόψεως περὶ τῆς βασικῆς καθολικότητος τῆς διοικήσεως καὶ τῆς διαδικασίας τῆς διοικήσεως.

Κατακλείς

Αἱ ὡς ἄνω διατυπωθεῖσαι προτάσεις πόρρω ἀπέχουν βεβαίως ἀπὸ τοῦ νὰ εἶναι πλήρεις. Δὲν εἶναι πάντοτε τόσο ἐπακριβῶς διατυπωμέναι, ὅσον θὰ ἔπρεπε νὰ εἶναι. Καί, ἀναμφισβητήτως, δὲν εἶναι εἰμῆ μόνον μερικῶς ὀρθαί. Οἰαιδῆποτε καὶ ἐὰν εἶναι αἱ ἀτέλειά των, πρόθεσίς μου ἦτο νὰ διατυπώσω τὰς προτάσεις ταύτας κατὰ τοιοῦτον τρόπον, ὥστε ν' ἀνταποκριθοῦν πρὸς τὴν ἐν ἀρχῇ τοῦ παρόντος δοκιμίου μου ἀσκηθεῖσαν κριτικὴν ἐπὶ τῶν τρεχουσῶν ἀντιλήψεων περὶ τῆς διοικήσεως. Ἰδιαιτέρως ἐπεδίωξα τὴν διατύπωσιν γενικεύσεων ἐχουσῶν ἄρκετὸν εὖρος, ὥστε νὰ συμπεριλαμβάνουν φαινόμενα ἀπαντῶντα εἰς πολλοὺς καὶ διαφόρους τομεῖς ἐφαρμογῆς. Διεμορφώθησαν δὲ ἐκ προθέσεως κατὰ τοιοῦτον τρόπον αἱ προτάσεις αὗται, ὥστε νὰ ἐπισκοποῦν τόσο τὴν διαδικασίαν τῆς διοικήσεως ὅσον καὶ τὴν διοίκησιν, ἐν τῷ συνόλῳ αὐτῶν, μᾶλλον, παρὰ οἰονδῆποτε μεμονωμένον ἐκ τῶν μερῶν των, ἢ συνδυασμὸν τινα μερῶν τούτων, ἀποτελοῦντα ἕλαττον τοῦ συνόλου. Ἐπεχείρησα νὰ συνδέσω

τάς έννοιαι, τόσον τῆς διαδικασίας ὅσον καί τῆς διοικήσεως, πρὸς τὰς εὐρυτέρας έννοιαι τῶν συστημάτων δράσεως (action systems). Τέλος, αὐταί καθ' ἑαυτάς αἱ προτάσεις διευπλώθησαν, ὡς ἐλπίζω, κατὰ τρόπον καθιστῶντα δυνατήν τὴν βάσανόν των, τόσον ἐμπειρικῶς, ὅσον καί, ἀκολουθῶς, ἀναλυτικῶς. Ὑπὸ τοὺς καλυτέρους δυνατοὺς οἰωνοὺς, δὲν πρόκειται εἰμὴ περὶ σημειώσεων, αἱ ὁποῖαι ἀτενίζουσι πρὸς τὴν κατεύθυνσιν μιᾶς γενικῆς θεωρίας.

“ Λ Ο Γ Ι Σ Τ Η Σ , ,

Μηνιαία Λογιστικὴ Φορολογικὴ καὶ Οἰκονομικὴ
Ἐπιθεώρησις
Ἐπιστημονικὸν καὶ Ἐπαγγελματικὸν Βῆμα τῶν
Ἑλλήνων Λογιστῶν

ΣΥΝΕΡΓΑΤΑΙ : Οἱ κορυφαῖοι τῶν Ἑλλήνων καὶ ξένων Ἐπιστημόνων καὶ εἰδικῶν.

ΕΝΗΜΕΡΟΤΗΣ : Ἐπὶ τῶν ὑποχρεώσεων τοῦ φορολογουμένου, τῆς φορολογίας τοῦ εἰσοδήματος, τοῦ Κώδικος Φορολογικῶν Στοιχείων, τῶν Διοικητικῶν λύσεων καὶ τῶν ἀποφάσεων τῶν φορολογικῶν Δικαστηρίων καὶ τοῦ Συμβουλίου Ἐπικρατείας, τῆς ἐργατικῆς νομοθεσίας καὶ νομολογίας.

ΔΡΟΡΟΓΡΑΦΙΑ : Ἄρθρα καὶ μελέται ἐπὶ τῶν σπουδαιοτέρων θεμάτων τῆς Λογιστικῆς, τῆς φορολογίας καὶ τῆς ἰδιωτικῆς οἰκονομίας. Ἐπαγγελματικὴ κίνησις τῶν Ἑλλήνων Λογιστῶν.

Ἐγγραφαὶ συνδρομητῶν εἰς τὰ γραφεῖα τοῦ «**ΛΟΓΙΣΤΟΥ**»

Ὅδοσ Πανεπιστημίου 44 — Ἀθῆναι (τηλ. 622.737)