

ΣΥΓΧΥΣΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ
ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

ΙΩΑΝΝΟΥ Κ. ΧΟΛΕΒΑ

Τακτικοῦ Καθηγητοῦ τῆς Ὀργανωτικῆς
εἰς τὴν Α.Β.Σ.Θ.

1. ΠΕΡΙ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΟΣ ΕΝ ΓΕΝΕΙ

1.1. 'Ορισμός - 'Ανάλυσις της έννοιας «άρμοδιότης»

'Αρμοδιότης¹ έν γένει σημαίνει πλέγμα δικαιωμάτων, παρακολουθουμένων ύπό αντιστοίχων ύποχρεώσεων, ένδεις δργάνου ή φορέως (προσώπου ή διμάδιος προσώπων), διαμορφοῦται, ἀφ' ένδεις μὲν λόγω της θέσεως καὶ ἀφ' ἔτερου ἀναλόγως πρὸς τὴν θέσιν αὐτοῦ ἐντὸς ένδεις κοινωνικοῦ δργανισμοῦ, συνιστῶν οὕτω διὰ τὸν φορέα λειτουργήματα ἐν τῷ πλαισίῳ τῆς ἐκπληρώσεως λειτουργίας τυνος².

Γενική παρατήσις: Εἰς τὸ τέλος τῆς παρούσης ἐργασίας παρατίθεται πλήρης καὶ ἀναλυτικὸς βιβλιογραφικὸς πίναξ. Κατὰ τὰς ἐν τῷ κειμένῳ παραπομπάς, ἐὰν μὲν χρησιμοποιῆται ἐν μόνον ἔργον τοῦ ἀναφερομένου συγγραφέως, σημειοῦται τὸ ἐπώνυμον αὐτοῦ καὶ ἡ σελὶς εἰς ἣν γίνεται ἡ παραπομπή, ἐὰν δὲ χρησιμοποιῶνται πλειόνα τοῦ ἐνδεικτικοῦ ἔργου τοῦ αὐτοῦ συγγραφέως, σημειοῦται τὸ ἐπώνυμον αὐτοῦ, ἀκολούθως ἐν παρενθέσει ἀναφέρεται ἡ ἐνδεικτική τοῦ ἔργου καὶ ἐν συνεχείᾳ ἡ σελὶς εἰς ἣν γίνεται ἡ παραπομπή.

1. Σημειοῦται, ὅτι ἐν τῇ ἔνη δργανωτικῇ βιβλιογραφίᾳ δόρος «άρμοδιότης» ἀπαντᾶται συνηθέστερον εἰς τὴν γερμανικὴν καὶ κατὰ δεύτερον λόγον εἰς τὴν γαλλικὴν τοιαύτην.

Εἰς τὴν γερμανικὴν βιβλιογραφίαν δόρος χρησιμοποιεῖται καὶ γενικῶς, κυρίως δόμως πρὸς ὑποδήλωσιν τού συστήματος καθ' ὃ γίνεται ἡ μεταβίβασις αὐτῆς ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως (Kompetenzsystem). Οἱ ἐπί μέρους δόροι, οἵτινες χρησιμοποιοῦνται ταυτοσήμως σχεδόν, εἰναι: Kompetenz δσον καὶ Zuständigkeit. Χρησιμοποιοῦνται δόμοις καὶ οἱ δοροι Autorität, Verantwortung καὶ Verantwortlichkeit μὲ συναφὲς πρὸς τὴν «άρμοδιότητα» περιεχόμενον.

Εἰς τὴν γαλλικὴν βιβλιογραφίαν χρησιμοποιεῖται δόρος Compérence, κυρίως ὑπὸ τὴν ἔννοιαν τῶν προσωπικῶν ἵκανοτήτων ἐνδεικτικοῦ φορέως. (Δι' αὐτὸς σημειοῦνται Gerbier et Aimard ἐν σελ. 55: 'Η ἔννοια τῶν attributions εἰναι παραπλησία τῆς ἔννοιας τῶν Compérences, ὡς περιλαμβάνουσα τὴν ἀντίληψιν τῶν πρὸς ἐπιτέλεσιν ἔργων καὶ τὴν ἐκπλήρωσιν λειτουργῶν. (Περβ. καὶ Chavallier I, σσ 75-76) 'Ως συναφεῖς ἔννοιαι πρὸς τὴν ἀρμοδιότητα χρησιμοποιοῦνται εἰς τὴν γαλλικὴν βιβλιογραφίαν οἱ δοροι autorité καὶ responsabilité.

Εἰς τὴν ἄγγλικὴν καὶ ἀμερικανικὴν βιβλιογραφίαν σπανίως ἀπαντᾶται δόρος Competence - Competency, ὅταν δὲ χρησιμοποιεῖται οὕτως ἀναφέρεται δόμοις εἰς τὰς προσωπικὰς ἵκανοτήτας ἐνδεικτικοῦ φορέως. (Bl. Burham and Hoskings, σ. 298, καθ' οὓς ἡ Administrative competency ποικίλλει ἀπὸ ἀτόμου εἰς ἀτόμον. 'Ομοιως βλ. Coontz and O'Donnell, σ. 53: The Competence Theory, καθ' ἣν πηγὴ τῆς ἔξουσίας δυνατὸν νὰ είναι αἱ προσωπικαὶ ἰδιότητες καὶ ἡ τεχνικὴ ἵκανότης).

Οἱ συνήθως χρησιμοποιούμενοι δοροι εἰναι οἱ σχετικοὶ πρὸς τὸ περιεχόμενον τῆς ἔννοιας τῆς ἀρμοδιότητος τοιούτοι, Authority, Responsibility καὶ Accountability, περὶ τῶν δοπικῶν γίνεται εὐρυτάτη ἀναφορὰ εἰς τὰς δργανωτικὰς πραγματείας.

2. 'Η χρῆσις τοῦ δορού «άρμοδιότητης» ἐν τῇ γερμανικῇ βιβλιογραφίᾳ εἰναι συχνοτέρα

'Η ἀνάλυσις τοῦ ἀνωτέρω ὄρισμοῦ ἄγει εἰς τὰ ἔξης συμπεράσματα:

α) 'Η διαμόρφωσις τῆς «ἀρμοδιότητος» γίνεται ἐντὸς κοινωνικῶν ὁργανισμῶν δῆλος. εἰς πᾶσαν περίπτωσιν σχηματισμοῦ συνόλων ἐπὶ τοῦ πεδίου τῆς ἀνθρωπίνης κοινωνικῆς δραστηριότητος. 'Εξ αὐτοῦ προκύπτει πρῶτον μὲν, δῆτι δὲν δύναται νὰ γίνη λόγος περὶ ἀρμοδιότητος ἐπὶ μεμονωμένων ἀτομικῶν ἐνεργειῶν, μὴ σχετιζομένων πρὸς ἄλλα ἀτομα καὶ δεύτερον, δῆτι ἀντιστρόφως, εἰς πᾶσαν ἐκδήλωσιν ὁμαδικῆς δράσεως, ητὶς ἔχει ὡς συνέπειαν τὸν σχηματισμὸν κοινωνικοῦ τινος ὄργανισμοῦ, ἀπαντᾶται ἡ ἔννοια τῆς ἀρμοδιότητος. Εἰς τὴν τελευταίαν ταύτην περίπτωσιν ἀνακύπτει ὡς ἀνάγκη κατὰ τρόπον αὐτόματον, ἡ ἔννοια τῆς «ἀρμοδιότητος» πρὸς ρύθμισιν θεμάτων συμβιώσεως ἢ συνεργασίας. 'Η ἔννοια τοῦ «κοινωνικοῦ ὄργανισμοῦ» εἶναι εὑρυτάτη ὡς περιλαμβάνοντας τὰς πάσης μορφῆς ὁμαδικὰς δραστηριότητας, ἀνεξαρτήτως ἐπιδιωκομένου σκοποῦ, δύναται δὲ αὕτη νὰ ἐκταθῇ ἀπὸ τοῦ κοινωνικοῦ κυττάρου τῆς «οἰκογενείας» μέχρι τοῦ παγκοσμίου συνόλου, μὲ βασικὸν ἐνδιάμεσον σταθμὸν τὴν εἰς πολιτείαν ὠργανωμένην κοινωνίαν (κράτος)³.

β) 'Η κατὰ τὰ ἀνωτέρω διαμόρφωσις τῆς ἀρμοδιότητος ἀφορᾷ, εἴτε εἰς δργανον, αὐτὸ καθ' ἑαυτό, εἴτε εἰς δργανον καὶ εἰς τὸν ἀντίστοιχον φορέα τῶν ἔργων αὐτοῦ (πρόσωπον ἢ ὅμαδα προσώπων), εἴτε μόνον εἰς φορέα - πρόσωπον⁴. Εἰς τὴν πρώτην περίπτωσιν ὑφίσταται μόνον ἀντικειμενοποιημένη ἀρμοδιότης, εἰς τὴν δευτέραν ἡ ἔξης ἀντικειμένου ἀρμοδιότης ὑποκειμενοποιεῖται καὶ εἰς τὴν τρίτην περίπτωσιν ὑφίσταται μόνον ὑποκειμενικὴ ἀρμοδιότης (προσώπου). 'Η τοιαύτη διάκρισις εἶναι ἀπαραίτητος. Π.χ. εἰς περίπτωσιν ἀρμοδιότητος Δικαστηρίου τινος γίνεται λόγος περὶ ἀντικειμενικῆς ἀρμοδιότητος, καθ' ὃσον δὲν ὑφίσταται φορεύς, ὡς οὗτος συνήθως νοεῖται. Εἰς περίπτωσιν ἀρμοδιότητος τομέως τινος ἐντὸς μιᾶς διοικητικῆς ἢ οἰκονομικῆς μονάδος (π.χ. Διευθύνσεως ἢ Τμήματος), πλὴν τῆς ἀντικειμενοποιημένης ἀρμοδιότητος τοῦ δργάνου, ὑφίσταται καὶ ὑποκειμενικὴ ἀρμοδιότης τοῦ φορέως τῶν ἔργων αὐτοῦ, δῆτις εὑρίσκεται ἐπὶ κεφαλῆς τοῦ ἀντιστοίχου τομέως. Εἰς

*

μετὰ τὴν προβολὴν τῆς κοινωνιογικῆς πλευρᾶς τῆς δργανώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. 'Ο δρος Kompetenz ἢ Zuständigkeit ἀλλοτε μὲν χρησιμοποιεῖται πρὸς τονισμὸν τῆς ἔννοιας τῶν δικαιωμάτων, ὡς εἰς: D a h r e n d o r f (Sozialstruktur), σ. 21. F i s c h e r (Die Führung) σ. 65 καὶ H a n d b u c h der S o z i a l e r z i e h u n g, σ. 172, ἀλλοτε δὲ πρὸς τονισμὸν τόσον τῶν δικαιωμάτων, ὃσον καὶ τῶν ὑποχρεώσεων, ὡς εἰς: G a b l e r II, σ. 1933. - G u t e n b e r g (Unternehmungsführung), σ. 105 καὶ ἐπ. H e n n i g σ. 25. K o s i o l (Organisation), σ. 114 (Kompetenzbereiche) καὶ M e l e r o w i c z (Allgemeine) I, σ. 206.

3. Πρόκειται περὶ τῶν πεδίων ἐφ' ὧν ἐκδηλοῦται τὸ δργανωτικὸν φαινόμενον (ἡ δργάνωσις). Βλ. K o s i o l (Organisation), σ. 22, P l e n g e, σ. 7, W i e s e, σ. 110.

4. 'Ορθοτέρα εἶναι ἡ δευτέρα περίπτωσις. Βλ. καὶ K o s i o l (Organisation), σ. 114 καὶ ἐπ.

περίπτωσιν τέλος ἀπλῆς εἰς τὴν διάρθρωσίν της ὅμαδος (λ.χ. τῆς οἰκογενείας), οὐφίσταται ὑποκειμενική (προσωπική) μόνον ἀρμοδιότης, λόγῳ ἀνυπαρξίας ὁργάνων.

γ) 'Η «άρμοδιότης» ὑφ' ὅλας τὰς ἀνωτέρω μορφὰς νοεῖται ὡς πλέγμα, κατ' ἀρχὴν μὲν δικαιωμάτων, τὰ ὅποια ὅμως παρακολουθοῦνται ὑπὸ ἀντιστοίχων ὑποχρεώσεων. Δὲν δύναται δῆθεν νὰ νοηθῇ ἀρμοδιότης μόνον ὑπὸ τὴν ἔποψιν τῶν δικαιωμάτων, οὐδὲ τοιαύτη μόνον ὑπὸ τὴν ἔποψιν τῶν ὑποχρεώσεων. Πρόκειται περὶ δύο δψεων ἐνὸς καὶ τοῦ αὐτοῦ νομίσματος⁵.

δ) Τὰ ἐν λόγῳ δικαιώματα καὶ αἱ ἀντίστοιχοι ὑποχρεώσεις ἔχουν ὥρισμένη ἔκτασιν (πεδίον). Τὸ πεδίον τοῦτο ἀναφέρεται τόσον εἰς πρόσωπα ὅστον καὶ εἰς πράγματα. 'Η ώρισμένη ἐξ ἄλλου ἔκτασις προϋποθέτει καθορισμὸν (προσδιορισμὸν) δοτις γίνεται, εἴτε ὑπὸ γραπτοῦ τινος κειμένου ρυθμίζοντος θεσμικῶς τὸν κοινωνικὸν ὅργανισμόν, εἴτε ὑπὸ προσώπων ἀτινα δύνανται ex officio νὰ προβαίνουν εἰς τὸν τοιοῦτον προσδιορισμόν⁶.

ε) Τὸ πεδίον ἀρμοδιότητος διαμορφοῦται πρῶτον μὲν ἐκ τῆς θέσεως καὶ δεύτερον ἀναλόγως πρὸς αὐτὴν τοῦ ὅργανου· ἢ τοῦ ἀντιστοίχου φορέως ἔργων ἐντὸς τοῦ κοινωνικοῦ ὅργανισμοῦ⁷. Ἐξ αὐτοῦ συνάγεται ὅτι τὸ πεδίον αὐτὸ διαμορφοῦται συναρτήσει θεσμικῶν ἢ διαρθρωτικῶν παραγόντων. Θεσμικοῦ χαρακτῆρος λόγοι δυνατὸν νὰ καθορίζουν τὸ πεδίον ἀρμοδιότητος τῶν ὅργανων, διαρθρωτικοῦ δὲ χαρακτῆρος λόγοι δυνατὸν νὰ καθορίζουν (αὐτοτελῶς ἢ ἐν συνεχείᾳ τοῦ καθορισμοῦ ἀρμοδιότητος ὅργανου τινός) τὸ πεδίον ἀρμοδιότητος τῶν θέσεων καὶ τῶν ἀντιστοίχων φορέων ἔργων.

στ) 'Η ἀρμοδιότης ὅταν ἀναφέρεται εἰς τὸ ὅργανον καὶ τὴν θέσιν εἶναι ἀνεξάρτητος τοῦ προσώπου τοῦ φορέως⁸. Τὸ πρόσωπον (ἢ ὅμας προσώπων), ὡς φορένς ἔργων καὶ ἐπομένως ἀρμοδιότητος, παίζει σημαντικὸν ρόλον ὡς πρὸς τὸν τρόπον ἀσκήσεως αὐτῆς ἐν τῇ πράξει, ὅχι ὅμως ὡς πρὸς τὴν ἔκτασιν καὶ ἔντασιν ταύτης. 'Εὰν τὸ πρόσωπον ἀπολέσῃ τὴν ἴδιότητα τοῦ φορέως

5. "Ιδε σχετικῶς καὶ ἀνωτέρω, ὑποσημείωσιν ἀρ. 2.

6. Βλ. Behlert, σσ. 40, 41. Fayol, σ. 21: L'autorité statutaire - L'autorité personnelle. Hierche, σ. 221.: 'Αναλύει τὰς πηγὰς ἐξ ὧν ἀπορρέει ἢ ἔξουσια (ὑπὸ τὴν ἔννοιαν τῆς ἀρμοδιότητος). Löffelholz, σ. 310: Autorität der Position καὶ Autorität der Persönlichkeit. Lobstein, σ. 128. 'Ο Urwick (The Elements), σ. 43 διαχρίνει: Formal Authority (ὑπὸ τὴν τυπικὴν ἔννοιαν τῆς ἀρμοδιότητος), Technical Authority καὶ Personal Authority.

7. Βλ. Brech, σ. 37. Hennig, σ. 25. Kosiol (Organisation), σ. 90: 'Η θέσις καθορίζει, ἀναλόγως πρὸς τὰ ἔργα, τὸ πεδίον ἀρμοδιότητος δι.' ἐν ὥρισμένον πρόσωπον.

8. Τοῦτο προκύπτει ἐκ τοῦ ὄρισμοῦ τοῦ Kosiol (Organisation), σ. 89, περὶ «θέσεως»: Unter einer Stelle soll die personalgezogene Aufgabenkomplex (Teilaufgabengesamt) verstanden werden, der vom Personenwechsel unabhängig ist.

θέσεως (καὶ ἔργων), θὰ στερηθῇ καὶ τῆς εἰς αὐτὴν ἀντιστοιχούσης ἀρμοδιότητος, ήτις θὰ ἀσκῆται πλέον ὑπὸ ἐνὸς νέου φορέως ἔργων τῆς ἐν λόγῳ θέσεως. 'Ως περαιτέρω συμπέρασμα δύναται νὰ συναχθῇ, διὰ τὸ αὐτὸ πρόσωπον δύναται νὰ ἔχῃ παραλλήλως πλείονα τοῦ ἐνὸς πεδία ἀρμοδιότητος, ἀνεξάρτητα ἀλλήλων, λόγῳ τοῦ διὰ τοῦτο ἔχει πλείονας τῆς μιᾶς ἴδιότητας (θέσεις) εἰς διαφόρους κοινωνικοὺς ὅργανοις σμούς. (Π.χ. Διευθύνων Σύμβουλος μιᾶς ἀνωνύμου Ἐταιρείας, Πρόεδρος Ἀθλητικοῦ Σωματείου, Γεν. Γραμματεὺς ἐπιστημονικοῦ συλλόγου).

ζ) 'Ως τελικὴ γενικῆς φύσεως παρατήρησις ἐπὶ τῆς ἐννοίας καὶ τῆς διαμορφώσεως τῆς ἀρμοδιότητος ἀναφέρεται, διὰ τοῦ σχηματισμοῦ τῶν πεδίων αὐτῆς (καθ' ὃσον ἀφορᾷ εἰς τοὺς φορεῖς) συνιστῶνται λειτουργήματα ἐν τῷ πλαισίῳ τῆς ἐκπληρώσεως λειτουργίας τινος⁹, δηλ. καθορίζονται πρῶτον μὲν συγκεκριμένα ἔργα καὶ ἀκολούθως ἡ ἐξουσία καὶ ἡ ἀντιστοιχος εἰς θύνη, αἰτίνες συνοδεύουν τὴν ἀσκησιν αὐτῶν, καὶ προσδιορίζεται ὁ ρόλος τὸν διποῖον ἀναλαμβάνει εἰς φορεὺς ἐν τῷ πλαισίῳ κοινωνικοῦ τινος ὅργανοις, ὡς μέλος ἐνὸς συνόλου ἐπιδιώκοντος κοινούς σκοπούς, τελῶν ἐν ἀρμονίᾳ πρὸς τὰ λοιπὰ μέλη αὐτοῦ.

1.2. Ἡ ἔξουσία καὶ ἡ εὑθύνη ὡς συστατικὰ στοιχεῖα τῆς ἀρμοδιότητος

Κατὰ τὰ ἀμέσως ἀνωτέρω ἀναφερθέντα ἡ εἰς φορεῖς ἀφορῶσα ἀρμοδιότης δὲν συμπίπτει πρὸς τὰ συγκεκριμένα ἔργα, ἀτινα ἀνατίθενται εἰς τινα θέσιν καὶ ἐμμέσως εἰς τινα φορέα, ἀλλ' ἐκτείνεται πέραν αὐτῶν περιλαμβάνουσα στοιχεῖα μὴ συγκεκριμένα, ὡς εἶναι ἡ ἔξουσία καὶ ἡ εὑθύνη αἱ διποῖαι ἀπορρέουν ἔξι αὐτῶν καὶ συνοδεύουν τὴν ἐκτέλεσιν αὐτῶν.

Εἶναι διὸν ἀπαραίτητον νὰ ἔρευνηθοῦν βαθύτερον αἱ ἔννοιαι «ἔξουσία» καὶ «εὑθύνη», ὡς καὶ αἱ ἔννοιαι «ἀρμοδιότης» ἢ «καθῆκον» ἢ «εὐθύνη» ἢ «εὐθύνης».

Ἡ ἔξουσία καὶ ἡ εὑθύνη προκύπτουν ἐκ τῆς ἐν τῇ ἐννοίᾳ τῆς ἀρμοδιότητος συνυπάρχεις πλέγματος δικαιωμάτων καὶ ὑποχρεώσεων¹⁰.

9. "Idee K o s i o l (Organisation), σ. 46, διάκρισιν μεταξὺ analytische Aufgabenstellung (Datenanalyse) καὶ synthetische Aufgabenstellung (Funktionenbildung).

10. Εἰς τὸ πλεῖστον τῶν ὅργανωτικοῦ περιεχομένου συγγραφῶν, ἀλλὰ καὶ γενικώτερον τῶν σχετικῶν μὲ τὴν Μικροοικονομικὴν (Οἰκονομικὴν Ἐκμεταλλεύσεων καὶ Ἐπιχειρήσεων, Διοίκησιν Ἐπιχειρήσεων), ἔργων, ἔρευνάται τὸ πρόβλημα τῆς «ἔξουσίας» καὶ τῆς «εὐθύνης». 'Ως ἐκ τούτου, ἔχουν διατυπωθῆ ἀκρως ἐνδιαφέρουσαι ἀντιλήψεις, ἐνίας τῶν διποίων μεταφέρομεν εἰς τὴν παροῦσαν ἔργασιν.

Αἱ ἔννοιαι ἔξουσία καὶ εὑθύνη ἀπησχόλησαν καὶ τοὺς φερομένους ὡς θεμελιωτάς τῆς ἐπιστημονικῆς ἢ δρθιολογικῆς ὅργανώσεως καὶ διοικήσεως: Βλ. Ταγιορ, σ.191. Φαγούλ, σ. 21 καὶ ἐπ.: Παντοῦ διὰ τοῦτο μία ἔξουσία, γεννᾶται μία εὑθύνη.—Ἡ εὐ-

α) Ἐξουσία εἶναι τὸ σύνολον τῶν δικαιωμάτων, τὰ ὅποια ἀσκεῖ

θύην εἶναι φυσικὴ συνέπεια τῆς ἔξουσίας, εἶναι ἡ ἄλλη ὅψις αὐτῆς — Δὸν νοεῖται ἔξουσία χωρὶς εὐθύνην — Ἐξουσία εἶναι τὸ δικαίωμα τοῦ κατευθύνειν καὶ ἡ δύναμις τοῦ ὑποτάσσειν ἄλλους. Follett, σ. 244: On functional Authority and functional Responsibility.

Ἐκ τῶν συγχρόνων σημειοῦνται αἱ ἀπόφεις τῶν κάτωθι:

Allene (M a n a g e m e n t), σ. 117: Εὐθύνη εἶναι τὸ ἔργον ὃ περ ἀνατίθεται εἰς τινὰ θέσιν. Σ. 118: Ἐξουσία εἶναι τὸ σύνολον τῶν δυνάμεων καὶ δικαιωμάτων, ἀτινα παρέχονται εἰς τινὰ φορέα διὰ νὰ καταστῇ δυνατὴ ἡ ἐκτέλεσις τοῦ ἀνατεθέντος αὐτῷ ἔργου. Σ. 118: Ὑπάρχουν τρεῖς μορφαὶ ἔξουσίας, α) λόγω γνώσεων, β) λόγω θέσεως καὶ γ) ἡ νόμιμος ἔξουσία. Σ. 120 καὶ ἐπ.: Περὶ Accountability. - Barnard, σ. 49 καὶ σ. 163: Ἡ ἔξουσία ἔχει τὸν χαρακτῆρα μιᾶς ἐπικοινωνίας (The Character of a Communication) εἰς μίαν τυπικὴν δργάνωσιν, λόγω τοῦ ὅτι ἀναγνωρίζεται ὡς κατευθύνουσα τὰς ἐνεργείας τῶν συνεργαζομένων ἀνθρώπων. Behlert, σ. 32: Εὐθύνη εἶναι ἡ ἔξουσία τοῦ ἀποφασίζειν. Σ. 42: Ὁ φορεὺς εὐθύνης (Verantwortungsträger) ἔχει δικαίωμα ἐντολῶν καὶ ἀποφάσεων. Σ. 42: Aufgabenkreise σημαίνει Gebiete der Unterverantwortungen. Bendix, σ. 1: ὅπου ὑπάρχει ἐπιχείρησις ὀλίγοι εἶναι οἱ διατάσσοντες καὶ πολλοὶ οἱ ὑπακούοντες. Brech, σ. 118. - Brown Wil. L'autorité est l'attribut d'un rôle. Chavallier I, σ. 76: Autorité, Initiative, Responsabilité et Discipline ἀποτελοῦν τὴν ἀνταύγειαν τῆς ἔξουσίας τοῦ ἡγέτου. Dahrendorf (Sozialstruktur). σ. 21: Ἡ betriebliche Autorität κατανέμεται πάντοτε εἰς Kompetenzen. Dahrendorf (Betriebssoziologie), σ. 76. Dale (Management), σ. 234 καὶ ἐπ.: Χαρακτηριστικὸν τῆς εὐθύνης εἶναι τὰ καθήκοντα τοῦ ἔργου. Σ. 266: Ἐξουσία (γραμμικὴ) εἶναι τὸ δικαίωμα νὰ δίδῃ τις εὐθέως ἐντολὰς εἰς ὑφισταμένους. Σ. 85 ἐπ. καὶ 92 ἐπ.: Accountability. Duffey, σ. 167 ἐπ. Gabler, I, σ. 389: Ἐξουσία εἶναι ἡ δύναμις καὶ ἡ δυνατότης ἡτις παρέχεται εἰς ἓνα φορέα (πρόσωπον) ἵνα δίδῃ ἐντολάς. Ὁ Guteenberg (Einführung), σ. 51, συνδέει τὰς ἁνοίας Aufgabe, Kompetenz καὶ Verantwortung. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, εἰς σ. 379 ἔχεταί εἶναι ἡ ἱεραρχία καὶ ἡ ἔξουσία εἰς τὴν ἐκμετάλλευσιν ἀπὸ κοινωνιολογικῆς ἀπόφεως καὶ εἰς σ. 1759 σημειοῦται, ὅτι τὰ ὄρια ἁνὸς τομέως συμπίπτουν πρὸς τὴν ἐκτασιν τοῦ πεδίου εὐθύνης ἁνὸς ἡγέτου. Hendrikson σ. 344 καὶ ἐπ. περὶ εὐθύνης. Hierche, εἰς σ. 42 ἀναφέρεται ὅτι ἡ ἔξουσία ἀπὸ ψυχολογικῆς ἀπόφεως δύναται νὰ καθορισθῇ μὲ δρολογίαν εἰλημμένην ἐκ τῆς θεωρίας τῶν Ἐπικοινωνιῶν καὶ εἰς σ. 221 καὶ ἐπ. ἔχεταί εἶναι αἱ πηγαὶ τῆς ἔξουσίας. Hennig, σ. 25. Juncikertorf, σ. 48 καὶ ἐπ., σ. 56, σ. 160 καὶ ἐπ., σ. 208 καὶ ἐπ. Keith and Gubellini (Introduction), σ. 411-412. Koontz and O'Donnell, σ. 49: Ἐξουσία εἶναι τὸ δικαίωμα τοῦ κατευθύνειν τοὺς ἄλλους ὡς πρὸς ἐνέργειαν τινὰ ἡ ἀποφυγὴν ἐνεργείας. Οἱ αὐτοὶ συγγραφεῖς εἰς σ. 50 καὶ ἐπ. ἐρευνῶντες τὰς πηγὰς τῆς ἔξουσίας ἀναφέρουν τὰς θεωρίας, 1) τῆς τυπικῆς ἔξουσίας (The formal Authority Theory), 2) τῆς ἀποδοχῆς καὶ 3) τῆς ἀρμοδιότητος ὡς συμπληρωματικῆς τῶν δύο προηγουμένων. Eἰς σ. 55 σημειοῦν ὅτι εἶναι δυσχερής δι προσδιορισμὸς τῆς ἁνοίας τῆς εὐθύνης καὶ ὅτι ἡ ούσια τῆς εὐθύνης εἶναι ἡ ὑποχρέωσις. Eἰς σ. 56: ἡ ἔξουσία ἀποτελεῖ τὴν κλεῖδα εἰς τὸ ἔργον τοῦ Manager. Κατὸ τοὺς ἐν λόγῳ συγγραφεῖς αἱ ἁνοίαι Accountability καὶ Responsibility εἶναι ταυτόσημοι. Leener, I, σ. 56: δι καθορισμὸς τῶν εὐθύνῶν προκύπτει ἐκ τοῦ κανόνος τῆς συστηματοποιήσεως δυνάμει τοῦ δροίου αὗται ἔξατομικεύονται. Σ. 57: Ὁ καθορισμὸς τῶν εὐθύνῶν γίνεται συναρτήσει τοῦ κανόνος περὶ τοῦ προσδιορισμοῦ τῶν Attributions. Light, σ. 26 καὶ ἐπ. Loebstein, σ. 107

τις ἐπὶ ἀριθμοῦ προσώπων καὶ ἐπὶ πραγμάτων. Ὡς ἔξουσία εἶναι συνώνυμος τῆς «δυνάμεως»¹¹ καὶ διαγράφει τὴν δικαιοδοσίαν ὅργάνου ἢ φορέως, δηλ. χαράσσει ἔξωτερικῶς τὰ ὄρια τοῦ πεδίου ἐφ' οὗ ἔκτείνεται ἡ ἀρμοδιότης.

καὶ ἐπ. καὶ σ. 127 καὶ ἐπ. (*L'autorité dans l'entreprise*), σ. 133: διάκρισις μεταξύ Autorité, Pouvoir, Contrainte, σ. 135: Παθολογία τῆς ἔξουσίας. Mandeville (Readings), σ. 199 καὶ ἐπ. Organizational Authority. Mellerowicz (Allgemeine), σ. 219: Ἀρχὴ μεταβιβάσεως εὐθύνης καὶ ἔξουσίας εἰς ὑποκειμένας θέσεις. Ο Μοονεγκ, σσ. 6-7, διστις θεωρεῖ τὸν συντονισμὸν ὡς βασικὴν ἀρχὴν τῆς ὅργανότητος, ἀποκαλεῖ τὴν ἔξουσίαν «πάτητην συντονιστικὴν δύναμιν». Nordsieck (Betriebsorganisation), σ. 50 καὶ ἐπ.: Εὐθύνη καὶ ἔκτελεσις εἶναι τὰ χαρακτηριστικά τοῦ λειτουργήματος τὰ δόπια συνυπάρχουν πάντοτε. Ἐκτέλεσις δὲν εὐθύνης δὲν δύναται νὰ ὑπάρξῃ. Pott Hoff (Das Personalwesen), σ. 111: Προϋπόθεσις τῆς Personalführung εἶναι ὁ καθορισμὸς Verantwortungsbereich καὶ Anordnungsrecht, διακρινούμενον εἰς sachliche καὶ disziplinarische Anordnungsrecht. Simon (Adm. Behavior), σσ. XXXIV-XXXV. Urwick (The Elements), σ. 63: Ὡς εὐθύνη προκύπτει ἐκ τῆς ἔκτελεσεως τῶν καθηκόντων ἔκάστου. Ὡς ἔξουσία εἶναι τὸ δικαίωμα νὰ ἀναβέτῃ τις ἔργα εἰς ἄλλους. Webber (Elis Readings κ.λ.π.), σ. 208 καὶ ἐπ.: The Nature of Authority.

Οι Koontz καὶ O'Donnell ἀναφέρουν (σ. 56), ὅτι ἐλάχιστοι συγγραφεῖς πλήρη τοῦ ὄρου Responsibility χρησιμοποιοῦν καὶ τὸν ὄρον Accountability (ὅστις κατ' αὐτὸὺς εἶναι, ὡς ἐλέχθη, ταυτόσημος). Τοῦτο δὲν φαίνεται νὰ ἀνταποκρίνεται εἰς τὴν πραγματικότητα, διότι δὲν εἶναι μικρός ὁ ἀριθμὸς τῶν ἄγγλων καὶ ἀμερικανῶν συγγραφέων, οἵτινες χρησιμοποιοῦν τὸν ὄρον Accountability καὶ μάλιστα ὑπὸ εὑρυτέρων ἔννοιαν. Ἀναφέρονται ἐνδεικτικῶς οἱ ἀκόλουθοι: Allen (Management), σ. 120 καὶ ἐπ. Beishline, σ. 135 καὶ ἐπ. Brech, σ. 63 Dale (Man. Theory), σσ. 85 καὶ ἐπ., 92 καὶ ἐπ., 716. Davis R.C., σ. 120 καὶ ἐπ. Petersen and Plovman, σ. 72 καὶ ἐπ.

Γενικῶς δύναται νὰ λεχθῇ, ὅτι πλήρη τῆς περιπτώσεως μεταβιβάσεως ἔξουσίας καὶ εὐθύνης, ἔρευνᾶται καὶ ἡ περίπτωσις τῆς εὐθύνης (ὑπευθυνότητος) ἡ ὁποία παραμένει εἰς τὸν ὑπερκειμένον φορέα, διστις μεταβιβάζει ἔξουσίαν καὶ εὐθύνην εἰς τινὰ ὑποκειμενον.

Ο E. Kosiol (Organisation), σ. 105 καὶ ἐπ. ἔξετάζει διεξοδικῶς τὸ πρόβλημα τῆς εὐθύνης: Εὐθύνη ὑφίσταται διὰ μίαν πρὸς συγκεκριμένον σκοπὸν τείνουσαν πράξειν, ἀφορῶσαν εἰς τὸ ἀνατεθὲν ἔργον. Ὡς εὐθύνη ἐνώπιον ἐτέρων ἀτόμων ὡς εἰδικὴ μορφὴ Κοινωνικῆς εὐθύνης.—Τυποχρέωσις εὐθύνης.—Δικαίωμα ἀναζητήσεως εὐθυνῶν.—Τὸ ἀπαιτεῖν εὐθύνην.—Η εὐθύνη ἀποτελεῖ ἐγγύησιν τῆς ἴδιας δραστηριότητος (ἴδια εὐθύνη).—Εὐθύνη διὰ τρίτους: Ἀκριβής ἀντιστοιχία τῆς ὑποχρέωσεως εὐθύνης τοῦ διοικοῦντος διὰ πράξεις τρίτων καὶ τοῦ δικαιώματος αὐτοῦ πρὸς ἀναζητήσιν εὐθυνῶν μεταξύ τῶν διοικουμένων, εἶναι ἡ ἀπαραίτητος προϋπόθεσις διὰ μίαν πραγματικὴν ἰσορροπίαν τῶν σχέσεων εὐθύνης.—Εὐθύνη διὰ πράξεις τῶν ὑφίσταμένων ὑφίσταται μόνον διὰ πλημμελεῖς πράξεις των.—Η εὐθύνη ἀποτελεῖ τὸ σταθερὸν θεμέλιον ἐφ' οὗ βασίζεται ἡ ἀπόφασις, ἡ παροχὴ ἐντολῶν ἔκτελεσεως καὶ ἡ πρωτοβουλία.—Τὰ διοικητικὰ ἔργα δύνανται νὰ χαρακτηρισθῶν ὡς ὑπευθυνότητες (Verantwortlichkeiten). Πρβλ. καὶ Hasenack, σ. 281 καὶ ἐπ.

11. Bl. Brech, σ. 118. Dahrendorf (Sozialstruktur), σ. 21. Fayol, σ. 20. Gross, I, σ. 280 καὶ ἐπ.: The Power - Authority - Responsibility - Triangle (or Influence), Power: The affecting of situations by human action. Authority: The accepted right to engage in certain actions. Responsibility: The obligation to act in certain way. Leener, σ. 48. Lobstein, σ. 133: L'autorité est le

‘Η έν λόγῳ «δύναμις» καὶ τὰ συναφῆ δικαιώματα ἐπὶ προσώπων καὶ πραγμάτων ἐκδηλοῦνται εἰς τὴν πρᾶξιν διὰ τριῶν μέσων: 1) Διὰ τῆς λήψεως ἀποφάσεων ἐπὶ δρισμένου κύκλου προβλημάτων, προκυπτόντων ἐκ τῶν ἀναλαμβανομένων ἔργων, τὰς ὅποιας ὑποχρεοῦνται τὰ ἀναφερθέντα πρόσωπα, ἐφ’ ὃν ἔκτείνεται τὸ ἀνωτέρω δικαίωμα, νὰ ἐφαρμόσουν καὶ αἱ ὅποιαι ἀφοροῦν εἰς τὰ πράγματα ἐπὶ τῶν ὅποιων ἔκτείνεται ἡ ἔξουσία. 2) Διὰ τῆς χορηγήσεως ἐντολῶν ἐπὶ τῶν ἔργων καὶ τοῦ αὐτοῦ κύκλου προβλημάτων, ἀπευθυνομένων πρὸς τὸν αὐτὸν ἀριθμὸν προσώπων καὶ ἀφορωσῶν εἰς τὴν διάθεσιν, χρῆσιν, χειρισμὸν κ.λ.π. τῶν αὐτῶν πραγμάτων καὶ 3) Διὰ τῆς ἀναλήψεως πρωτοβουλιῶν ἐντὸς τοῦ κύκλου τῶν ἀναφερθέντων ἔργων καὶ προβλημάτων.

Τὸ ἀντίστροφον τῆς «έξουσίας» ἀποτελεῖ ἡ «εὐθύνη». Εἶναι δὲ αὕτη τὸ σύνολον τῶν ὑποχρεώσεων αἴτινες ἀπορρέουν ἐκ τῆς ἀσκήσεως ἐνὸς συνόλου δικαιωμάτων, ἔξατομικευομένης τῆς σχέσεως μεταξὺ δικαιώματος καὶ ἀντιστοίχου ὑποχρεώσεως. Αὕτη νοεῖται ἀφ’ ἐνὸς ὡς καθῆκον πρὸς ἐπιτέλεσιν καὶ ἀφ’ ἑτέρου ὡς ἐπιβάρυνσις διὰ τῶν συνεπειῶν μιᾶς πράξεως ἢ παραλείψεως δι’ ἣν ὑφίσταται ἐν καθῆκον. Ὅπος τὴν ἔποψιν ταύτην ἡ εὐθύνη δυνατὸν νὰ εἴναι ίδια (ὅταν ἡ πρᾶξις ἢ παράλειψις ὀφείλεται εἰς τὸν ὑπεύθυνον φορέα) ἢ ξένη (εὐθύνη διὰ λογαριασμὸν τρίτου) ὅταν ἡ πρᾶξις ἢ παράλειψις ὀφείλεται εἰς τρίτον, δόσις ἐνεργεῖ κατ’ ἐντολὴν τοῦ ἀρχικῶς ὑπεύθυνου.

Κατ’ ἀκολουθίαν πρὸς τὴν ἀνωτέρω γενομένην διάκρισιν τοῦ περιεχομένου τῆς «έξουσίας» ἡ διάκρισις τοῦ περιεχομένου τῆς «εὐθύνης» εἴναι ἡ ἀκόλουθος: 1) Εὐθύνη (ὑποχρέωσις) διὰ τὴν ἔκτελεσιν τῶν ἀνατιθεμένων εἰς τινα φορέα ἔργων (βασικὴ εὐθύνη). 2) Εὐθύνη, τόσον διὰ τὴν λῆψιν ἀποφάσεων ἐν σχέσει πρὸς τὰ ἔργα αὐτά, δόσιν καὶ ἐκ τῆς λήψεως τῶν ἀποφάσεων αὐτῶν. 3) Εὐθύνη διὰ τὴν χορηγησιν ἐντολῶν πρὸς τὰ πρόσωπα ἐφ’ ὃν ἔκτείνεται ἡ δικαιοδοσία τοῦ φορέως καὶ ἐκ τῆς χορηγήσεως τῶν ἐντολῶν τούτων. 4) Εὐθύνη διὰ τὰ πράγματα εἰς ἀτινα ἀφοροῦν αἱ ἐντολαὶ αὐταὶ. 5) Εὐθύνη διὰ τὸν τρόπον ἔκτελέσεως τῶν ἐντολῶν ὑπὸ τῶν ἐντολοδόχων. 6) Εὐθύνη διὰ τὴν ἀναλήψιν πρωτοβουλιῶν προερχομένων ἐκ τῶν ἔργων τὰ ὅποια ἔχει ἀναλάβει δ φορεύς.

Διὰ τῆς «εὐθύνης», συμφώνως πρὸς τὰ ἀνωτέρω ἀναφερθέντα, χαράσσονται ἐσωτερικῶς τὰ ὄρια τοῦ πεδίου ἀρμοδιότητος, ἥτοι καθ’ δόσιν ἀφορῷ μόνον εἰς τὸν φορέα τῆς ἀρμοδιότητος.

(Διάφορος εἴναι ἡ ἔννοια τῆς εὐθύνης εἰς τὸ Δίκαιον, ἔνθα αὕτη προκύπτει ἐκ τῆς σχέσεως δύο προσώπων, ἐξ ὃν, τὸ μὲν ἐν ὑποχρεοῦται εἰς τι, τὸ δὲ

pouvoir socialement autorisé. Urwick, σ. 63. (Σημειοῦται ὅτι εἰς τὴν γαλλικὴν βιβλιογραφίαν δρός Pouvoir χρησιμοποιεῖται συνηθέστατα ὡς συνώνυμος τοῦ δροῦ Autorité, ίδιᾳ εἰς τὸ Δημόσιον Δίκαιον).

έπερον δικαιοῦται εἰς τι, ή δὲ ύποχρέωσις περιλαμβάνει καὶ τὴν τοιαύτην τῆς λογοδοσίας, διὰ τινα πρᾶξιν ἢ παράλειψιν. Εἰς τὴν περίπτωσιν ταύτην ἡ ἔξουσία καὶ ἡ εὐθύνη διχάζονται κατὰ τὰ πρόσωπα, ἐνῷ κατὰ τὴν ὄρθην ἔννοιαν τῆς ἀρμοδιότητος ἔξουσία καὶ εὐθύνη συνυπάρχουν εἰς τὸ αὐτὸ πρόσωπον).

Τὰ συμπεράσματα ἐκ τῆς ἀνωτέρω ἀναλύσεως εἶναι τὰ ἔξης:

α) Ἡ ἔκτασις τῶν ὄριων τοῦ πεδίου ἀρμοδιότητος καθορίζει ἐπὶ μέρους τὴν ἔκτασιν, τόσον τῆς ἔξουσίας δύον καὶ τῆς εὐθύνης¹². Αὕτη δυνατὸν νὰ γίνεται θεσμικῶς ἢ διαρθρωτικῶς.

β) Ἐκ τῶν πραγμάτων διαμορφοῦται ἴσορροπία μεταξὺ ἔξουσίας καὶ εὐθύνης, ἣτις διὰ νὰ μὴ κλονίζηται, προϋποθέτει, εἰς περίπτωσιν μεταβιβάσεως ἀρμοδιότητος, σύστοιχον μεταβιβάσιν ἔξουσίας - εὐθύνης¹³.

γ) Καθίσταται προφανῆς ἡ ἀνάγκη προσδιορισμοῦ, πρῶτον μὲν τῶν ἔργων τῆς θέσεως (συνεπῶς δὲ καὶ τοῦ φορέως) καὶ δεύτερον τῶν προσώπων καὶ τῶν ὑλικῶν ἀντικειμένων ἐφ' ὃν ἐκτείνεται ἡ ἔξουσία καὶ ἡ εὐθύνη¹⁴.

δ) Ἐπὶ ἔχωρήσεως ἔξουσίας καὶ εὐθύνης δέον νὰ προσδιορίζηται ἡ ἔκτασις ἀμφοτέρων¹⁵.

ε) Ὁ φορεὺς ἔξουσίας καὶ εὐθύνης δέον νὰ συνειδητοποιῇ πλήρως τὴν

12. Βλ. Allen (Management), σ. 122: πρότυπα ὑπευθυνότητος. Behlert, σ. 32. Gerbier et Aimard, σ. 55. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, σ. 6577: Begrenzung der Kompetenzen. Koontz and O'Donnell, σ. 63. Kosiol (Organisation), σ. 114. Pottthoff (Personalwesen), σ. 111.

13. Βλ. Allen (Management), σ. 131. Brech, σ. 62, Fayol, σ. 21 Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, σ. 1579. Juckerstorf, σ. 161. Keith and Gubelini (Business), σ. 411-412. Koontz and O'Donnell, σ. 63 καὶ 386. Light, σ. 29. Nordsieck (Betriebsorganisation), σ. 50. Taylor, σ. 191. Urwick, σ. 67.

14. Βλ. Allen (Management), σσ. 117 - 118. Brech, σ. 62. Dale (Management), σσ. 229 καὶ ἐπ. καὶ σ. 715: Job Description εἶναι ἡ περιγραφὴ τῶν εὐθυνῶν καὶ τῆς ἔξουσίας μᾶς θέσεως. Fischer (Allgemeine), σ. 172: 'Ενίσχυσις τῆς προσωπικότητος τῶν ἔργαζομένων ἀνθρώπων διὰ καθορισμοῦ persönliche Aufgaben- und Verantwortungsbereiche. Fischer (εἰς Festschrift K. Mellerowicz), σ. 97. Gabler II, σ. 1109. Gutenberg (Einführung), σσ 50-51. Handbuch der Sozialerziehung, σ. 172. Hennig, σ. 25. Keith and Gubelini (Business), σ. 92. Mayer, σ. 42: Aufgabenkreise: Gebiete der Unterverantwortungen. Urwick, σ. 174.

15. Βλ. Allen (Management), σ. 298. Koontz and O'Donnell, σ. 57. Leener, I, σ. 50. Light, σ. 29. Pottthoff (εἰς Handbuch der Wirtschaftswissenschaften), σ. 71. Urwick, σ. 81.

έξουσίαν του ώς ισχύν, καὶ τὴν εὐθύνην του ώς ἔξ αὐτῆς ἀπορρέουσαν ὑποχρέωσιν, ἢτοι ώς συνέπειαν κατοχῆς καὶ ἀσκήσεως δικαιωμάτων¹⁶.

Τὸ ἀπώτερον ἐν προκειμένῳ συμπέρασμα εἶναι, ὅτι αἱ ἔννοιαι ἔξουσία καὶ εὐθύνη, πέραν τοῦ ἡθικοῦ καὶ νομικοῦ τῶν περιεχομένου ἀποκτοῦν καὶ ὁργανωτικὸν τοιοῦτον καὶ ἀποτελοῦν ὅρους χρησιμοποιουμένους ἐν πλήρει ἴδιοτυπίᾳ ὑπὸ ὁργανωτικὴν ἐποψιν¹⁷.

1. 3. Ἀρμοδιότης καὶ Καθῆκον

Αἱ ἔννοιαι «ἀρμοδιότης» καὶ «καθῆκον»¹⁸ παρὰ τὴν συγγένειάν των δὲν συμπίπτουν, ώς ἥδη προανεφέρθη.

16. Βλ. Fischer (Die Führung), σ. 69. Pottthoff (Handbuch), σ. 112.

17. Ἐνδεικτικῶς ἀναφέρονται αἱ ἀκόλουθαι ἀπόψεις: Allen (Management), σσ 298-300: ἀντιστοιχία μεταξὺ ἔξουσίας καὶ εὐθύνης (ἀρχὴ δργανώσεως). Barnard, σ. 163. Behlert, σ. 196. Leiten: anordnen, entscheiden, verantworten, Menschenführung, sich informieren. Brecht, σ. 56 ἐπ. Μεταξὺ τῶν ἀρχῶν τῆς ὁργανωτικῆς δομῆς: καθορισμὸς τῶν εὐθύνῶν τοῦ ἐκτελεστικοῦ καὶ ἐποπτικοῦ προσωπικοῦ, ώς καὶ τῶν τυπικῶν μεταξὺ αὐτῶν σχέσεων, αἵτινες διαμορφοῦνται συνεπείᾳ τῶν εὐθύνῶν τούτων. Αἱ εὐθύναι καὶ αἱ ἐνέργειαι ὅλων πρέπει σαφῶς νὰ καθορίζωνται. Ἐάν καθορισθοῦν ἐπακριβῶς αἱ εὐθύναι, ἡ ἐκχώρησις εὐθύνης περιλαμβάνει αὐτονοήτως καὶ τὴν ἀντίστοιχον ἔξουσίαν. Cavalier, I, σσ. 75, 76. Fayol, σ. 20 (ἀρχὴ Διοικήσεως, ἔξουσία καὶ εὐθύνη). Fischer (εἰς Festschrift), σ. 97: Ἡ διαιρέσφωσις τῆς Führungsorganisation διαιρεῖται εἰς τὰ ἔξης κύρια μέρη: καθορισμὸς τῶν δεδομένων ἔργων (ἀνάλυσις) . . . δροθεσία τῶν Aufgaben - καὶ Verantwortungsbereiche. - Keith and Gubellini (Business), σ. 404: ἐν τῶν χαρακτηριστικῶν τῆς δργανώσεως: ἔξουσία σύμμετρος πρὸς τὴν εὐθύνην. Κοντάναντ O'Donnell, σ. 386. Ἡ δργανωτικὴ δομὴ: ἔξουσία - ἀρχὴ τῆς εὐθύνης - ἀρχὴ τῆς ἔξουσιοδοτήσεως (ἐκχωρήσεως δικαιοδοσίας) - ἀρχὴ τῆς Ισότητος μεταξὺ ἔξουσίας καὶ εὐθύνης. Lasser, σ. 120: Βάσεις καλῆς δργανώσεως ἡ ἐκχώρησις ἔξουσίας . . . , σ. 127: Κατάρτισις ἐνὸς σχεδίου (διαγράμματος) δργανώσεως: α) καθορισμὸς εὐθύνης διὰ τῆς περιγραφῆς τοῦ ἔργου, β) ἐκχώρησις ἔξουσίας ἐπαρκοῦς διὰ τὴν ἀσκησην τῆς εὐθύνης. Leener I, σ. 41 καὶ ἐπ. Γενικαὶ ἀρχαὶ τῆς δργανώσεως: ἡ κατανομὴ τῶν ἀρμοδιοτήτων, διὰ τοῦτο καθορισμὸς τῶν ἀρμοδιοτήτων καὶ διὰ τοῦτο καθορισμὸς τῶν εὐθύνῶν. Όμοιως, σ. 56. Light, σ. 29. Mellerowicz, I, σ. 219. Ἀρχαὶ τῆς δργανώσεως: μεταβλίβασις ὑπευθυνότητος καὶ ἔξουσίας εἰς ὑποκειμένας θέσεις. Nordsieck (Betriebsorganisation), σ. 78. Mooney, σ. 6. Pottthoff (Εἰς Handbuch), σ. 111. Urwick, σ. 81 καὶ ἐπ. Μέθοδοι δργανώσεως καὶ συντονισμοῦ... Βαθμίδες ἔξουσίας καὶ εὐθύνης.

18. Τὸ καθῆκον ἐνταῦθα ἐκλαμβάνεται ώς σκοπὸς - καθῆκον, ἢτοι ὑπὸ τὴν ἔννοιαν τοῦ ἔργου (Aufgabe - Job - Tâche). Bl. Kosiol (Organisation) σ. 43. Ὑπὸ τὸν ὅρον Aufgabe νοοῦνται τεθέντες σκοποί, τῶν ὅποιων ἡ ἐκπλήρωσις ἀπαιτεῖ ἀνθρωπίνας ἐνεργείας, σχετιζομένας πρὸς τοὺς σκοποὺς αὐτούς. Ἀπεικονίζουν ἐν τεθὲν καθῆκον, τὸ ὅποιον δέον νὰ ἐκπληρωθῇ. Χαρακτηριστικὰ τοῦ ἔργου: 1) μία λειτουργικὴ διαδικασία ἡτις δέον νὰ

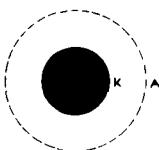
Κατ' ἀρχὴν τὸ καθῆκον ἀφορᾶ μόνον εἰς τὰς ὑποχρεώσεις, ἐνῷ δὲ ἡ ἀρμοδιότης κατὰ τὰ ἀνωτέρω ἀναφερθέντα, ἀφορᾶ εἰς δικαιώματα καὶ ὑποχρεώσεις. Εἶναι δὲ ἡ ἀρμοδιότης ἔννοια εὑρυτέρα, δχι ἀπλῶς ὡς πρὸς τὰ δικαιώματα —τὰ ὅποια ἐκφεύγουν ὀλοσχερῶς τῆς ἔννοίας τοῦ καθήκοντος— ἀλλὰ καὶ ὡς πρὸς τὰς ὑποχρεώσεις.

Τὸ καθῆκον —ὑπὸ δργανωτικὴν καὶ δχι ἡθικὴν ἢ νομικὴν ἔποψιν— περιλαμβάνει δὲ τι προσδιορίζεται εἰς ἔνα φορέα νὰ πράξῃ, εἶναι δηλαδὴ κατὰ τὸ μᾶλλον ἡ ἥτιτον μία σαφῶς καθωρισμένη ὑποχρέωσις προσφορᾶς ἐργασίας, χωρὶς νὰ παραβλέπωνται καὶ αἱ προεκτάσεις αὐτῆς, αἴτινες δφείλονται εἰς τὴν ἀνθρωπίνην φύσιν τοῦ ἐργαζομένου, εἰς τὴν ἰδιότητα αὐτοῦ ὡς μέλους μιᾶς κοινότητος προσώπων καὶ εἰς τὴν συμμετοχὴν αὐτοῦ εἰς τὸν σκοπὸν τοῦ κοινωνικοῦ δργανισμοῦ οὗτινος ἀποτελεῖ μέλος.

Παρὰ ταῦτα τὸ καθῆκον δὲν παύει νὰ συνδέεται πρὸς τὰ συγκεκριμένα ἔργα, τὰ ὅποια ἀνατίθενται εἰς τινα φορέα πρὸς ἔκτελεσιν.

Ἡ ἀρμοδιότης εἶναι σαφῶς εὑρυτέρα ἔννοια ὑπὸ δργανωτικὴν ἔποψιν. Διότι μὲ πυρῆνα τὸ καθῆκον (τὰ συγκεκριμένα ἔργα τοῦ φορέως) σχηματίζεται εἰς κύκλος συνιστῶν τὸ πεδίον τῆς ἀρμοδιότητος τοῦ φορέως, δστις ἀφορᾶ εἰς τὴν λῆψιν ἀποφάσεων, τὴν χορήγησιν ἐντολῶν καὶ τὴν ἀνάληψιν πρωτοβουλιῶν, συνιστᾶ τὴν περιοχὴν εὑρυτέρων λειτουργημάτων τοῦ φορέως καὶ διαγράφει τὸν ὑπὸ εὑρεῖαν θεώρησιν ρόλον αὐτοῦ ἐντὸς τοῦ κοινωνικοῦ δργανισμοῦ, οὗτινος ἀποτελεῖ μέλος.

Θὰ ἡδύνατο κατὰ τὴν γνώμην μας διὰ τῆς κατωτέρω σχηματικῆς παραστάσεως νὰ ἐμφανισθῇ ἡ σχέσις μεταξὺ καθήκοντος καὶ ἀρμοδιότητος:



Παρὰ τὴν ὑφισταμένην πάντως διαφορὰν μεταξὺ τῶν δύο ἔννοιῶν, δὲν πρέπει νὰ διαφέύγῃ τῆς προσοχῆς μας τὸ γεγονὸς δτι ἐπὶ τῇ βάσει τοῦ καθήκοντος διαμορφοῦται ἡ ἀρμοδιότης, δηλ. τὸ καθῆκον (ώς ὑπὸ περιωρισμένην θεώρησιν πλέγμα ἔργων μιᾶς θέσεως καὶ κατὰ προέκτασιν ἐνὸς φορέως)

ἐκτελεσθῇ (ἐρώτησις, πῶς;), 2) ἐν ἀντικείμενον εἰς δ ἀφορᾶ ἡ ἐργασία (ἐρώτησις, ἐπὶ ποιοῦ;), 3) ὑλικὰ βοηθητικὰ μέσα δι' ὃν ἔκτελεῖται ἡ ἐργασία (ἐρώτησις, διὰ ποιῶν μέσων;), 4) δ χῶρος (ποιοῦ;); 5) δ χρόνος (πότε;). (Σημ.: Ἡ ἀναφορὰ καὶ μόνη τῶν χαρακτηριστικῶν τούτων τοῦ ἔργου, ως σκοποῦ-καθήκοντος, ἀρκεῖ διὰ νὰ ἀντιληφθῶμεν τὴν διαφοροποίησιν αὐτοῦ ἔναντι τῆς ἔννοίας τῆς ἀρμοδιότητος).

άσκει άμεσωτάτην έπιδροσιν ἐπὶ τῆς διαμορφώσεως τῆς ἀρμοδιότητος, ή δὲ ἔκτασις τῶν καθηκόντων ἐπιδρᾷ καὶ ἐπὶ τῆς ἔκτάσεως τῶν ὁρίων τοῦ πεδίου ἀρμοδιότητος.

1.4. Διακρίσεις τῆς ἀρμοδιότητος (μορφαὶ ἀρμοδιοτήτων)

‘Η «ἀρμοδιότης» ἐν γένει θὰ ἡδύνατο νὰ τύχῃ τῶν ἔξης διακρίσεων, αἴτινες ἀποτελοῦν καὶ τὰς μορφὰς ὑφ' ἃς ἐκδηλοῦται αὐτῇ:

α) Γενικὴ ἀρμοδιότης ἢ ἀφηρημένη (ὅταν τὸ πεδίον αὐτῆς εἰναι ἀφηρημένον, στερούμενον ἔξειδικεύσεως) καὶ εἰδικὴ ἢ συγκεκριμένη (ὅταν τὸ πεδίον αὐτῆς προσδιορίζεται εἰδικῶς καὶ συγκεκριμένως).

β) Σαφῆς ἀρμοδιότης (ὅταν ἡ ἔκτασις τῶν ὁρίων τοῦ πεδίου αὐτῆς προσδιορίζεται ἐπακριβῶς) καὶ ἀσαφῆς (ὅταν ὑπάρχῃ ἀσάφεια ὡς πρὸς τοῦτο).

γ) Πρωτογενῆς ἀρμοδιότης, καλούμενη καὶ κυρίαρχος (ὅταν ἔνεκα λόγων θεσμικῶν ἢ διαρθρωτικῶν τὸ δργανον ἢ ὁ φορεὺς αὐτῆς ἀποτελεῖ τὴν ὑπάτην ἀρχὴν ἐξ ἣς ἀπορρέουν πᾶσαι αἱ ἀρμοδιότητες) καὶ δοτὴ ἢ παράγωγος (ὅταν ἡ ἀρμοδιότης προέρχεται ἐκ μεταβιβάσεως, δηλ. ἐξ ἐκχωρήσεως ἔξουσίας). Πρωτογενῆς ἢ κυρίαρχος εἰναι ἡ ἀρμοδιότης λ.χ. τῆς πολιτείας ἢ ἐπὶ ἐπιγειρήσεως, ἢ ἀνωτάτη ἡγεσία αὐτῆς.

δ) Εὐρεῖα ἀρμοδιότης (ὅταν τὸ πεδίον αὐτῆς εἰναι περισσότερον ἢ δικαιούμενον) καὶ στενὴ ἢ περιωρισμένη (ὅταν ἡ ἔκτασις τοῦ πεδίου αὐτῆς εἰναι μικρά).

ε) Οἰκεία ἀρμοδιότης (ὅταν ὁ ἀσκῶν αὐτὴν εἰναι ὁ πράγματι πρὸς τοῦτο δικαιούμενος) καὶ ξένη, ὅχι δύμως δοτὴ, (ὅταν ἀσκῇ ταύτην φορεὺς μὴ πρὸς τοῦτο δικαιούμενος).

στ) Κατὰ τόπον, χρόνον, χῶρον, ὥλην, πρόσωπα κ.λ.π. ἀρμοδιότης (ἀναλόγως τοῦ χρησιμοποιουμένου πρὸς διάκρισιν κριτηρίου).

ζ) Ἀναγνωριζομένη ἀρμοδιότης (ύπὸ ἑτέρου τινος φορέως) καὶ ἀμφισβητουμένη τοιαύτη (ἐφ' ὅσον ἐγερθῇ ὡς πρὸς τὴν ὑπαρξίαν ἢ τὰ δριταὶ αὐτῆς ἀμφισβήτησις).

1.5. Τομεῖς τῆς Ἐπιστήμης εἰς τοὺς δόποιους ἀπαντᾶται ὁ δρος «ἀρμοδιότης»

Αἱ ἐπὶ μέρους ἔννοιαι, αἱ περιλαμβανόμεναι εἰς τὴν εὐρυτέραν τοιαύτην τῆς «ἀρμοδιότητος», ἥτοι, ἔξουσία-εὐθύνη, δύναμις - καθηκον, δικαίωμα - ὑποχρέωσις, εἰναι συνήθους χρήσεως, ἀπαντῶνται δὲ τόσον εἰς τὸ πεδίον τῆς Φιλοσοφίας (’Ηθικὴ) ὅσον καὶ εἰς τὰ πεδία διαφόρων τομέων τῆς Ἐπιστήμης.

‘Αλλ’ ἡ χρῆσις τοῦ δρου «ἀρμοδιότης» ἀπαντᾶται περιωρισμένως καὶ δὴ κυρίως εἰς τὸ Δημόσιον Δίκαιον (Συνταγματικόν, Δημόσιον Διεθνές καὶ Διοικητικὸν Δίκαιον) καὶ εἰς τὴν Δικονομίαν (Πολιτική, Ποινική, Διοικητική),

έσχατως δὲ εἰσήχθη ύπο τὸν ιδίαν καὶ αὐτοτελῆ ἔννοιαν καὶ εἰς τὸν νεαρὸν εἰσέτι κλάδον τῆς Ἐπιστήμης, τὴν Ὀργανωτικήν¹⁹.

Ἐξεπάζεται κατωτέρω τὸ περιεχόμενον τοῦ ὅρου «ἀρμοδιότης» εἰς τοὺς ἀναφερθέντας ἐπιστημονικούς κλάδους.

A' ΔΙΠΟΣΙΩΝ ΔΙΚΑΙΟΝ

α) Εἰς τὸ Συνταγματικὸν Δίκαιον καὶ εἰς τὸ Δημόσιον Διεθνὲς Δίκαιον κρατεῖ ἡ καλούμενη θεωρία «ἀρμοδιότης τῆς ἀρμοδιότητος» (Kompetenz - Kompetenz)²⁰, καθ' ἣν ἐκδηλοῦται τὸ δικαίωμα τῆς Πολιτείας, ὅπως μόνον ιδίᾳ βουλήσει καθορίζῃ τὴν ἔκτασιν τῆς ἀρμοδιότητος αὐτῆς. Διὰ τὸν λόγον τοῦτον χαρακτηρίζεται ὡς «κυρίαρχος Πολιτεία».

β) Εἰς τὸ Διοικητικὸν Δίκαιον²¹ ἀρμοδιότης σημαίνει τὸ οὐ πότερον ὅλης καὶ τόπου δικαιώματος καὶ καθήκοντος ἀρχῆς (δργάνου) ἢ οὐ πάλληλου (φορέως) τινος, ὅπως ἐπιλαμβάνεται ἐμφανιζομένων πρὸ αὐτοῦ οὐ ποθέσεων. Ἐν προκειμένῳ ἡ ἀρμοδιότης τοῦ δργάνου ἢ τοῦ φορέως καθορίζεται θεσμικῶς ἐκ τῆς κειμένης Νομοθεσίας, ἡ ὅποια διαγράφει τὰ ἔργα αὐτῶν, τὰ καθήκοντα καὶ δικαιώματά των καὶ τὴν ἔκτασιν ἀσκήσεώς των ἐξ ἀπόψεως ἀντικειμένων (ὅλης) καὶ χώρου (τόπου), δηλ. προσδιορίζει τὴν καθ' ὅλην καὶ τόπον ἀρμοδιότητά των.

B' ΔΙΚΟΝΟΜΙΑ

Εἰς τὸ πεδίον τῆς Δικονομίας (Πολιτικῆς, Ποινικῆς καὶ Διοικητικῆς)²² ἀρμοδιότης εἶναι ἡ ἔξουσία Δικαστηρίου τινος ὅπως ἐκδικάσῃ ὁρισμένην διαφοράν. Ὁ προσδιορισμὸς τῶν δικαφορῶν αἴτινες ἐκδικάζονται οὐφ' ἐνὸς ἐκάστου Δικαστηρίου, γίνεται ἐκ τοῦ Νόμου.

Γ' ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ

Ἡ νεαρὰ Ὀργανωτικὴ Ἐπιστήμη²³ ἐπιλαμβάνεται παντὸς ὀργανωμέ-

19. 'Ο H e n n i g, σ. 29, ὑπογραμμίζει τὴν συγγένειαν μεταξὺ Ὀργανωτικῆς καὶ Διοικητικοῦ Δικαίου.

20. Η ἀρχὴ Kompetenz - Kompetenz ισχύει καὶ εἰς τὴν Ὀργανωτικὴν καὶ δὴ τὴν Μικροοικονομικὴν τοιαύτην. Βλ. σχετικῶς: G a b l e r, I, σσ. 1461, 1992. K o s i o l (Organisation), σ. 114. Κατὰ τὴν ἀρχὴν Kompetenz - Kompetenz ἡ διοικητικὴ θέσις εἶναι ἀρμοδία διὰ τὸν σχηματισμὸν καὶ τὴν χάραξιν τῶν δικαιοδοσιῶν τῶν ὑφισταμένων, εἰς ἣν περίπτωσιν αὖτη μεταβιβάζει κατ' ἔξουσιοδότησιν ἔργα πρὸς ἐπιτέλεσιν εἰς κατωτέρας βαθμολογικῶς θέσεις. K o s i o l (Die Unternehmung), σ. 71. L ä f f e l h o l z, σ. 88.

21. Βλ. Κυριακόπουλον παρ. 20 α'.

22. Βλ. κατωτέρω παραπομπὴν δρ. 42.

23. Ηερὶ τῆς Ὀργανωτικῆς βλ. A c k e r, σ. 147. A l b a c h (Zur Theo-

νου συνόλου, διαμορφουμένου εἰς τὸ πεδίον τῆς ἀνθρωπίνης κοινωνικῆς δραστηριότητος, ἀπὸ τοῦ ἀπλουστέρου μέχρι τοῦ πλέον συνθέτου.

Ἐν τῷ πλαισίῳ τῆς συστηματικῆς καὶ καθολικῆς διαρθρώσεως ἑκάστου τοιούτου συνόλου καθορίζεται καὶ ἡ ἀρμοδιότης τῶν «θέσεων ἔργασίας» καὶ τῶν ἀντιστοίχων φορέων ἔργων, ὡς πλέγμα δικαιωμάτων καὶ ὑποχρεώσεων (ἔξουσίας καὶ εὐθύνης), διαμορφούμενον ἐπὶ τῇ βάσει τῶν ἀνατιθεμένων εἰς ἑκάστην θέσιν (καὶ φορέα) ἔργων.

2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΙΣ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

2.1. Ὁργανωτικὴ θεώρησις τῆς ἐπιχειρήσεως²⁴

Ἡ ἐπιχείρησις εἶναι ἐκ παραλλήλου ἔννοια οἰκονομική, νομική, λογιστικὴ-διαχειριστική, κοινωνικὴ καὶ δργανωτική.

Ὑπὸ δργανωτικὴν θεώρησιν ἡ ἐπιχείρησις, στατικῶς μὲν ἐξεταζομένη, ἀποτελεῖ ἐν αὐτοτελές καὶ καθολικῶς διηρθρωμένον σύνολον, δυναμικῶς δὲ

rie) Zfhf, σ. 238 καὶ ἐπ. Behlert, σ. 11 καὶ ἐπ. Brech, σ. 19. Gabler II, σ. 479. Hennig, σ. 28 ἐπ. Junckerstorff, σ. 26 καὶ ἐπ. γενικῶς περὶ τῆς αὐτοτελείας τῆς Ὁργανωτικῆς, σ. 91 καὶ ἐπ. Ἡ Ὁργανωτικὴ εἰς H.P.A., σ. 188 καὶ ἐπ. Ἡ Ὁργανωτικὴ εἰς Γερμανίαν, σ. 208, ἐπ. Ἡ Ὁργανωτικὴ ἐν Μεγ. Βρετανίᾳ, σ. 233 καὶ ἐπ. Ἡ Ὁργανωτικὴ ἐν Γαλλίᾳ, σ. 241 καὶ ἐπ. Ἡ Ὁργανωτικὴ ἐν Ἰταλίᾳ. Koontz and O'Donnell, σ. 26 καὶ ἐπ. Kosiol (Grundlagen), ίδια σ. 73 καὶ ἐπ. Kosiol (Die Unternehmung), σσ. 52 καὶ ἐπ., 99 καὶ ἐπ. Kosiol (mit Szyperski und Chmielewicz), εἰς Zfhf, σ. 361. Kreikebaum, εἰς ZfB, σ. 663 ἐπ. Löffelholz, σ. 83 καὶ ἐπ. March, passim. Mellerowicz (Wege), ίδια σ. 22. Mayntz, σ. 30. Padermajian (La deuxième révolution), σ. 59 καὶ ἐπ. Pleiss, εἰς ZFB, σ. 665 καὶ ἐπ. (Διάκρισις τῆς Organisationstheorie εἰς Organisationswissenschaft, Organisationslehre καὶ Organisationsphilosophie). Schäfer, σ. 112. Schmidt, σ. 28 καὶ ἐπ. Schweitzer (Anforderungen), passim. Wild (Grundlagen), ίδια σ. 27 καὶ ἐπ. Wild, εἰς Zfbw, σ. 567 ἐπ.

24. Βλ. Allen (Management), σ. 52 καὶ ἐπ. Böhrs, σ. 12. Brech, σσ. 49 καὶ 55 καὶ ἐπ. Fischer (Allgemeine), σ. 70 καὶ ἐπ. Gutenberg ((Einführung), σ. 49. Grochla, εἰς ZFB, ίδια σ. 279 καὶ ἐπ., 285 καὶ ἐπ. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, σσ. 581, 1318, 1997, 4236, 4257. Hendrikson, σ. 191. Hennig, σ. 18 καὶ ἐπ. Hierche, σσ. 14 καὶ 34. Keith and Gubellini (Introduction), σ. 83 καὶ ἐπ. Koontz and O'Donnell, σ. 208 καὶ ἐπ. Kosiol (Organisation), passim. Krähe (Arbeitskreis), σ. 15 καὶ ἐπ. Light, σ. 16 καὶ ἐπ. Linhardt, σ. 20 καὶ ἐπ. Löffelholz, σ. 78 καὶ ἐπ. Mand, σ. 13. Meyer, σ. 53 καὶ ἐπ. Mellerowicz (Allgemeine), I, σ. 180. Nordsieck (Betriebsorganisation), σ. 92. Schäfer, σ. 111 ἐπ. Wild (Grundlagen), σ. 131 καὶ ἐπ.

έξεταζομένη συνιστῷ δργανισμόν, μὲ δργανα καὶ ἀντιστοίχους φορεῖς ἔργων ἐπικοινωνοῦντας μεταξύ των καὶ ἀποβλέποντας ἐσωτερικῶς εἰς τὴν συντονισμένην ἐπίτευξιν τῶν ὑπ' αὐτῆς ἐπιδιωκομένων ποριστικῶν καὶ ἄλλων γενικωτέρων σκοπῶν (ώς ἡ συνδεδυασμένη ίκανοποίησις ὅλων τῶν συμβαλόντων εἰς τὸ ἔργον της παραγόντων) καὶ ἐξωτερικῶς εἰς τὴν παραγωγὴν ἀγαθῶν διὰ τὴν κάλυψιν ἀλλοτρίων ἀναγκῶν.

'Η δργάνωσις τῆς ἐπιχειρήσεως ὑπὸ στενωτέρων ἔννοιαν περιλαμβάνει: α) τὸν καταμερισμὸν τῆς ἔργασίας καὶ τὸν σχηματισμὸν τῶν θέσεων ἔργασίας, β) τὴν διαμόρφωσιν δργάνων καὶ τομέων ἐπὶ τῇ βάσει τῆς λειτουργικῆς διακρίσεως τῶν ἔργων, ὡς καὶ τὴν πλήρωσιν αὐτῶν διὰ τῶν καταλλήλων φορέων ἔργων, γ) τὸν σχηματισμὸν τῶν βαθμίδων καὶ τῆς ιεραρχικῆς πυραμίδος αὐτῆς (όριζοντία καὶ κατακύρωφος διάταξις), δ) τὸν καθορισμὸν τοῦ συστήματος τῆς δργανωτικῆς δομῆς αὐτῆς, ε) τὸν προσδιορισμὸν τῆς ροῆς τῆς ἔργασίας συναρτήσει τῶν ἔργαζομένων ἀνθρώπων, ὑλικῶν μέσων, χρόνου καὶ χώρου καὶ στ) τὸν σχηματισμὸν μιᾶς δύμαλῶς συνεργαζομένης κοινωνικῆς δλότητος, τὰ μέλη τῆς δύοις ἐπικοινωνοῦν μεταξύ τῶν καὶ συντονίζουν τὴν δρᾶσιν τῶν διὰ τὴν λῆψιν τῶν προσφορωτέρων ἀποφάσεων ἐν δψει τῶν κοινῶν σκοπῶν.

'Ὕπὸ εύρυτέρων καὶ γενικωτέρων ἔννοιαν ἔξ ἄλλου, ὡς δργάνωσις τῆς ἐπιχειρήσεως νοεῖται ἡ δρθολογικὴ (βάσει τῆς θεμελιώδους οίκονομικῆς ἀρχῆς) ρύθμισις πάσης ἐν αὐτῇ ἐνεργείας, μέχρι τῆς λεπτομερεστέρας τοιαύτης, ἐπὶ τῷ τέλει τῆς ἐπιτεύξεως τῆς ἀρίστης δυνατῆς ἀποτελεσματικότητος (οίκονομικότητος-παραγωγικότητος-ἀποδοτικότητος).

2.2. Η ἔννοια τῆς «θέσεως» εἰς τὴν δργάνωσιν τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου κατὰ τὸν Erich Kosiol²⁵

'Η ἔννοια τῆς θέσεως ἔργασίας ἡ δργανωτικῆς θέσεως ἀπησχόλησε πολλοὺς συγγραφεῖς. 'Αλλ' ὁ ὑπὸ τοῦ Καθηγητοῦ κ. Erich Kosiol καθορισμὸς τοῦ περιεχομένου αὐτῆς δύναται νὰ χαρακτηρισθῇ ὡς πλήρης.

'Ο E. Kosiol ἀναφέρει τὰ ἀκόλουθα περὶ τῆς «θέσεως»:

'Η θέσις, ὡς διανεμητικὴ μονὰς προκύπτουσα ἐκ τῆς συνθέσεως τῶν ἔργων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, εἶναι ἀντικειμενοποιούμενον πλέγμα ἔργου ἀναφερόμενον εἰς τινα νοητὸν φορέα καὶ τελοῦν ἐν ἀνεξαρτησίᾳ πρὸς τὸ πρόσωπον τοῦ ἐκάστοτε φορέως.

Συγκρότησις θέσεων ἔξ ἄλλου εἶναι ὁ καθορισμὸς τοῦ ὑλικοῦ περιεχομένου τῆς θέσεως καὶ συνεπῶς τοῦ πεδίου ἀρμοδιότητος τοῦ φορέως αὐτῆς. (Πρόκειται ἐνταῦθα κυρίως περὶ τῶν ἔργων ἤτοι τῶν καθηκόντων τοῦ φορέως).

25. Βλ. Kosiol (Organisation) σσ 89-179.

Περαιτέρω, κατὰ τὸ δικοικητικὸν σύστημα ὅργανώσεως τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου, αἱ θέσεις διατάσσονται κατὰ τάξιν βαθμῶν, διαμορφουμένης οὕτω τῆς κλιμακώσεως αὐτῶν, ἤτοι τῆς διοικητικῆς ιεραρχίας. Κατὰ τὴν διαμόρφωσιν ταύτην προσδιορίζονται, ἀφ' ἐνδὸς τὸ πλάτος τῆς διοικητικῆς διαρθρώσεως διὰ τοῦ καθορισμοῦ τοῦ ἀριθμοῦ τῶν θέσεων, αἵτινες ἐντάσσονται ὑπό τινα ὑπερεκιμένην τοιαύτην καὶ ἀφ' ἔτέρου τὸ βάθος (ὕψος) τῆς διοικητικῆς διαρθρώσεως διὰ τοῦ σχηματισμοῦ τῆς καθέτου ἀναπτύξεως, δι' οὗ ἐμφανίζεται τὸ σύνολον τῶν διοικητικῶν βαθμίδων ἐκ τῶν ἄνω πρὸς τὰ κάτω.

Διὰ τῆς διοικητικῆς διαρθρώσεως διαμορφοῦνται αἱ «διοικητικαὶ θέσεις», αἱ δοποῖαι ἔχουν ίδιαζοντα ιεραρχικὸν χαρακτῆρα. Ἐν τῇ περιπτώσει ταύτη διευρύνεται ἡ ἔννοια τῆς θέσεως, διότι πέραν τῶν κυρίων ἔργων (καθηκόντων) σχηματίζεται ἐν πεδίον ἀρμοδιότητος ἡ διακαιοδοσίας τοῦ δοποίου χαρακτηριστικὰ γνωρίσματα εἰναι τὴν χαρήγησις ἐντολῶν, ἡ λῆψις ἀποφάσεων καὶ ἡ ἀνάληψις πρωτοβουλιῶν.

Ἐκ τῆς ιεραρχικῆς διατάξεως τῶν θέσεων προκύπτει καὶ ἡ διαδικασία τῆς κατ' ἔξουσιοδότησιν μεταβιβάσεως ἀρμοδιοτήτων ἀπὸ τινος ὑπερεκιμένης εἰς τινα ἢ εἰς τινας ὑποκειμένας θέσεις.

Ἡ θέσις, πλὴν τοῦ Διανεμητικοῦ καὶ τοῦ Διοικητικοῦ συστήματος, ἔξετάζεται καὶ ὑπὸ τὸ πρᾶσμα τοῦ Ἐπιτελικοῦ συστήματος ὅργανώσεως τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου, καθ' ὃ διαμορφοῦνται βοηθητικαὶ θέσεις (ἐπιτελικαὶ) παρὰ τὰς διοικητικὰς τοιαύτας.

Ομοίως ἡ θέσις ἔρευνᾶται καὶ ὑπὸ τὸ πρᾶσμα τοῦ Ἐργασιακοῦ συστήματος, διότι μεταξὺ τῶν διηρθρωμένων θέσεων ὑφίσταται ἐν σύστημα ἐπικοινωνιῶν δι' οὗ κυκλοφοροῦν αἱ πληροφορίαι ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Τέλος ἡ θέσις ἔρευνᾶται ὑπὸ τὸ πρᾶσμα τοῦ συστήματος Συμβουλίων, διότι ἐνίστει διαμορφοῦται μία ίδιαζούσης φύσεως συνεργασία μεταξὺ πλειόνων θέσεων, διὰ τῆς συγκροτήσεως συντονιστικῶν μονάδων (συμβουλίων, ἐπιτροπῶν) ἀποτελούμενων ἐκ πλειόνων θέσεων, χωρὶς νὰ θίγεται ἡ αὐτοτέλεια αὐτῶν ἢ νὰ σχηματίζεται μία νέα ἐντὸς τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου θέσις.

Ἡ σύνθεσις τῶν ἀνωτέρω μορφῶν θέσεων καὶ μεταξὺ αὐτῶν σχέσεων ἐπιφέρει τὴν καθολικὴν διαρθρωτικὴν συγκρότησιν τοῦ ὅλου ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου.

2.3. Σχέσεις μεταξὺ «θέσεως» καὶ «ἀρμοδιότητος» ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως

α) Τὸ πεδίον ἀρμοδιότητος (ἔκτασις ἔξουσίας καὶ εὐθύνης) καθορίζεται ἐντὸς τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου ἐκ τῆς θέσεως ἐργασίας καὶ δὲν ἔξαρτᾶται

ἐκ τοῦ προσώπου τοῦ φορέως, εἰμὴ ὡς πρὸς τὴν ἀσκησιν τῆς ἀρμοδιότητος ἐν τῇ πράξει.²⁶

β) 'Ο καθορισμὸς τοῦ ἐν λόγῳ πεδίου γίνεται καθ' ὅριζοντίαν καὶ κάθετον διάταξιν. Καθ' ὅριζοντίαν διάταξιν προσδιορίζονται τὰ ἀνατιθέμενα εἰς τὴν θέσιν (καὶ τὸν φορέα) ἔργα ὡς καὶ κατὰ προέκτασιν αὐτῶν τὰ δικαιώματα λήψεως ἀποφάσεων, χορηγήσεως ἐντολῶν καὶ ἀναλήψεως πρωτοβουλιῶν, καθ' ὅσον ἀφορᾷ εἰς τὰ ἀντικείμενα²⁷. Κατὰ κάθετον δὲ διάταξιν προσδιορίζονται αἱ ὑπερκείμεναι καὶ ὑποκείμεναι θέσεις ἐν τῇ ἱεραρχικῇ διαρθρώσει καὶ τὰ δικαιώματα λήψεως ἀποφάσεων, χορηγήσεως ἐντολῶν καὶ ἀναλήψεως πρωτοβουλιῶν, καθ' ὅσον ἀφορᾷ εἰς τοὺς φορεῖς τῶν ἔργων τῶν ὑποκειμένων θέσεων²⁸.

γ) 'Ἐκ τῆς ἱεραρχικῆς διαρθρώσεως τῶν θέσεων προκύπτει ἐὰν ἡ ἀρμοδιότης εἶναι πρωτογενῆς ἢ δοτή (παράγωγος), μεταβιβαζόμενη κατ' ἔξουσιοδότησιν ἐκ τινος ὑπερκειμένης θέσεως²⁹.

δ) Διὰ τῆς κατανομῆς τῶν ἔργων (ἀνάλυσις-σύνθεσις) καὶ τοῦ περιεχομένου αὐτῶν διαμορφοῦται ὁ χαρακτὴρ τῆς θέσεως ὡς διοικητικῆς ἢ ἐκτελεστικῆς καὶ ὡς διοικητικῆς ἢ βοηθητικῆς (ἐπιτελικῆς)³⁰.

ε) Χαρακτηριστικὸν γνώρισμα τῶν ἐκτελεστικῶν θέσεων εἶναι ἡ ἀνάθεσις εἰς αὐτὰς συγκεκριμένων ἔργων (καθηκόντων) μὲν ἐλαχίστην ἀρμοδιότητα ἢ ἀνευ εύρυτέρου αὐκάλου ἀρμοδιότητος. Τὸ ἀντίθετον συμβαίνει εἰς τὰς διοικητικὰς θέσεις³¹.

στ) "Ολας ἴδιότυπος εἶναι ὁ χαρακτὴρ τῶν ἐπιτελικῶν θέσεων, τῶν ὅποιων ἡ ἀρμοδιότης κεῖται ἐντὸς τοῦ πεδίου τῆς ἀρμοδιότητος διοικητικῆς τινος θέσεως παρὰ τῇ ὅποιᾳ τελεῖ"³².

ζ) 'Ομοίως ἴδιότυπος εἶναι ὁ χαρακτὴρ τῶν συντονιστικῶν ὄργάνων (Συμβουλίων-Ἐπιτροπῶν) τὰ ὅποια ἀποτελοῦν μὲν διαρκοῦς φύσεως θεσμούς, ἀλλὰ περιοδικὰς συγκεντρώσεις θέσεων, μὴ συνιστῶσας νέαν θέσιν³³.

η) 'Η διαρθρωτικὴ συγκρότησις τοῦ ὄλου ἐπιχειρησιακοῦ πλασίου, δι' ἣς προσδιορίζονται τόσον ὁ χαρακτὴρ ὃσον καὶ αἱ ἱεραρχικαὶ σχέσεις μεταξὺ τῶν θέσεων, καθορίζει μέσῳ τῶν διαμορφουμένων συνδέσεων τὸ σύστημα ἐπικοινωνιῶν ἐν τῇ ἐπιχειρήσει³⁴.

26. Βλ. *Kosiol* (Organisation), σσ 89-90 καὶ σ. 114.

27. Βλ. *Kosiol* (Organisation), σ. 114.

28. Βλ. *Kosiol* (Organisation), σ. 116.

29. Βλ. *Kosiol* (Organisation), σ. 115.

30. Βλ. *Kosiol* (Organisation), σσ 101 καὶ ἐπ. 115, 119 καὶ ἐπ. 134 καὶ ἐπ.

31. Βλ. *Kosiol* (Organisation), σ. 115.

32. Βλ. *Kosiol* (Organisation), σ. 131 καὶ ἐπ.

33. Βλ. *Kosiol* (Organisation), σ. 157 καὶ ἐπ.

34. Βλ. *Kosiol* (Organisation), σ. 147 καὶ ἐπ.

2.4. Σημασία τοῦ συστήματος ἀρμοδιοτήτων διὰ τὴν ἐπιχείρησιν

α) Ὡς τῆς σαφηνείας τῶν ἀνατιθεμένων εἰς ἑκάστην θέσιν ἔργων ὑφίσταται ἐπίδρασιν ἡ σαφήνεια τῶν ἀρμοδιοτήτων τῆς ἐν λόγῳ θέσεως - διότι ἡ ἀρμοδιότης εἶναι ἔννοια εὐρυτέρᾳ³⁵. Ὁτι τῆς σαφηνείας ἐξ ἄλλου τῶν ἀρμοδιοτήτων ἔξαρταται ἀπολύτως ἡ συναρμογὴ μεταξὺ τῶν θέσεων, διότι συντονισμὸς αὐτῶν καὶ ἡ καθ' ὅλου ὁμαλὴ ροή τῆς ἐργασίας ἐν τῇ ἐπιχειρήσει. Οἰαδήποτε ἐν προκειμένῳ ἀσάφεια ἐκθέτει εἰς κινδύνους τὴν ἐπιχειρησιακὴν δρᾶσιν.

β) Ὡς εἰς τὴν κορυφὴν τῆς ἱεραρχικῆς πυραμίδος λειτουργία τῆς ἐπιχειρήσεως ἔχει πρωτογενῆ ἀρμοδιότητα, ἐνῷ αἱ λοιπαὶ ὑποκείμεναι βαθμίδες καὶ θέσεις, δοτὴν τοιαύτην, μεταβιβαζομένην ἐκ τῆς πρώτης καὶ ἀσκούμενην καὶ ἔξουσιοδότησιν αὐτῆς³⁶. Αὕτη καθορίζει κυριαρχικῶς πόλας ἀρμοδιότητας θὰ διατηρησῃ καὶ ποίας θὰ μεταβιβάσῃ. Τοῦτο ἐνέχει σημασίαν ὡς πρὸς τὴν φύσιν καὶ τὴν ἔκτασιν τῶν ἐκχωρουμένων ἀρμοδιοτήτων.

γ) Οἱ φορεῖς ἔργων τῶν ἐπὶ μέρους θέσεων, ἰδίᾳ τῶν διοικητικῶν καὶ ἐπιτελικῶν τοιούτων, ὀφείλουν νὰ γνωρίζουν τὰς ἀνατιθεμένας εἰς αὐτούς, ἀλλὰ καὶ τὰς ἀνατιθεμένας εἰς τοὺς λοιποὺς φορεῖς ἀρμοδιότητας. Ὡς σημασία αὐτοῦ ἔγκειται εἰς τὸ διὰ ἔκαστος φορεὺς δέον νὰ γνωρίζῃ τὰ δικαιώματα καὶ τὰς ὑποχρεώσεις (ἔξουσίαν καὶ εὐθύνην) τόσον αὐτοῦ ὅσον καὶ τῶν ἄλλων³⁷.

δ) Ὡς κορυφαίᾳ ἐν τῇ ἐπιχειρήσει λειτουργία διεργάτει νὰ ἐποπτεύῃ ἐπὶ τοῦ τρόπου ἀσκήσεως τῶν ἀρμοδιοτήτων τῶν ὑπὸ αὐτὴν θέσεων ἐν τῇ πράξει, μὴ ἀπαλλασσομένη τῆς σχετικῆς εὐθύνης εἰς περίπτωσιν μεταβιβάσεως ἀρ-

35. Bλ. Fischer (Allgemeine), σ. 110. Fischer (εἰς Festschrift), σ. 97. Gutenberg (Einführung), σ. 50. Πρέπει τὰ ἔργα μιᾶς θέσεως καθαρῶς καὶ ἀδιαμφισβήτητας νὰ καθορίζωνται. Ὁτι παραλλήλου πρέπει νὰ εἶναι σαφῆς ἡ ἀρμοδιότης τῶν προϊσταμένων τῶν τομέων, διότι τότε μόνον δύνανται οὗτοι νὰ ἀναλάβουν τὴν εὐθύνην διὰ τοὺς τομεῖς των. Koontz and O'Donnell, σ. 57. Kosiol (Organisation), σσ 93-94. Lasser, σ. 127. Leener, I, σ. 50. Mellerowicz, (Allgemeine) I, σ. 219. Ἀρχὴ (ὅργανων τικῆς) τῆς ἀπλότητος, καθαρότητος καὶ σαφηνείας. Uwick, σ. 174.

36. Bλ. Kosiol (Organisation), σσ 104-105, 115, 119.

37. Bλ. Gutenberg (Unternehmungsführung), σ. 105. Ἀμφισβήτησις ἀρμοδιοτήτων δύνανται νὰ ὑπάρξουν ἐπὶ ἀνεπαρκοῦς πληροφοριοδοτήσεως (τῶν φορέων) ἐπὶ τῆς ἰδίας των ἡ ξένης ἀρμοδιότητος. Potthoff (εἰς Handbuch), σ. 71. Πρέπει αἱ ἀρμοδιότητες νὰ εἶναι καθαρῶς ρυθμισμέναι καὶ ἔκαστος νὰ γνωρίζῃ διὰ ποῖον καὶ διὰ τί εἶναι ὑπεύθυνος. Zangen, σ. 50. Ἀνάγκη ὑπάρχεις ἐνὸς Organisations-Handbuch, εἰς τὸ δόπιον νὰ περιγράφωνται αἱ συνδέσεις τῶν ὑπηρεσιῶν, αἱ ὁδοὶ τῶν ἐντολῶν, αἱ κατ' ἴδιαν ἀρμοδιότητες καὶ αἱ ὁδοὶ τῶν πληροφοριῶν.

μοδιοτήτων. Τοῦτο ἵσχει διὰ πᾶσαν ὑπερκειμένην θέσιν ὡς πρὸς τὰς ὑποκειμένας αὐτῆς, ἔχει δὲ σημασίαν ὡς πρὸς τὴν εὐθύνην τῶν ὑπερκειμένων φορέων διὰ πράξεις ἢ παραλείψεις τῶν ὑποκειμένων φορέων³⁸.

ε) Τὸ ἐφαρμοζόμενον συγκεντρωτικὸν ἢ ἀποκεντρωτικὸν σύστημα Διοικήσεως³⁹ ἀναφέρεται βασικῶς εἰς τὸ σύστημα ἀρμοδιοτήτων καὶ πλὴν τῆς ὡς πρὸς τὰς συμφορουμένας ἀρμοδιότητας ἐνδείξεως, παρέχει ἔνδειξιν καὶ ὡς πρὸς τὸ ἐν τῇ ἐπιχειρήσει γενικότερον κρατοῦν κλῖμα.

38. "Ακρας σοβαρὸν εἶναι τὸ πρόβλημα τῆς εὐθύνης διὰ πράξεις τρίτων. Πρόκειται περὶ τῆς εὐθύνης τοῦ προστήσαντος, περὶ τῆς ὁποίας τὸ ἄρθρ. 922 Α.Κ. καθορίζει τὰ ἔξης: «ὁ κύριος ἢ ὁ προστήσας ἀλλού ἐπὶ τινος ὑπηρεσίας εὐθύνεται διὰ τὴν ζημίαν ἣν ὁ ὑπηρέτης ἢ ὁ προστήθεις ἐν τῇ ὑπηρεσίᾳ αὐτοῦ προσένησε παρανόμως εἰς τρίτον». Ο Κ o s i o l (Organisation), σσ 106-107 ἀναφέρει: "Ο χαρακτηρισμὸς «εὐθύνης διὰ τρίτους» ἐκφράζει τὴν σχέσιν πρὸς τὰς πράξεις τῶν ὑφισταμένων . . . Μία ἀκριβῆς ἀντιστοιχία τῆς ὑποχρεώσεως εὐθύνης τοῦ διοικούντος διὰ πράξεις τρίτων καὶ τοῦ δικαιώματος αὐτοῦ πρὸς ἀναζήτησιν εὐθύνην μεταξὺ τῶν διοικουμένων, εἶναι ἡ ἀποράτητος προϋπόθεσις διὰ μίαν πραγματικὴν ἴσορροπίαν τῶν σχέσεων εὐθύνης . . . Ὅπο δργανωτικὴν ἔποψιν ἡ εὐθύνη διὰ τρίτους δὲν σημαίνει ἀνάληψην εὐθύνης τοῦ διοικούντος διὸ ὅλας τὰς πράξεις τοῦ ὑφισταμένου, ἀλλὰ μόνον διὰ πλημμελεῖς πράξεις ὑφισταμένων καὶ ἐφ' ὅσον αὗται προκύπτουν ἔξι ἀσφαλμένης ἐκπληρώσεως τοῦ διοικητικοῦ ἔργου. Βλ. δομάως: G u t e n b e r g (Unternehmungsführung), σ. 107. Οὕτος σημειοῦ ὅτι ἡ ὑπευθυνότης δὲν μεταβιβάζεται καὶ ὅτι διὰ ἀνώτερος, παρὰ τὴν μεταβιβασιν ἔργων ἢ ἀρμοδιοτήτων πρὸς κατωτέρους, δὲν ἀπαλλάσσεται τῆς εὐθύνης τοῦ. Ο Gutenberg προσθέτει ὅτι ἡ ἀντίληψις αὗτη κυριαρχεῖ εἰς τὴν ἀμερικανικὴν δργανωτικὴν βιβλιογραφίαν καὶ ἀναφέρει τοὺς Hodges, Newman, Livingston, Petersen and Plowman. P o t t h o f f (εἰς Handbuch), σσ 71 καὶ 111. U l r i c h, (Organisationslehre), σ. 175.

Συγγραφεῖς τινες, ὡς οἱ F i s c h e r (Allgemeine), σ. 117, M a y e r, σ. 57 καὶ N o r d s i e c k (εἰς Handwörterbuch), σ. 4253, Grundsatz der Einheit der Arbeitsgebiete (Ressortprinzip), ὡς πρὸς τὴν μεταβιβασιν τῆς εὐθύνης, ποιοῦνται διάκρισιν μεταξύ Ressortprinzip (καθ' ἥν, εἰς ἔκαστον ἔργαζόμενον ἀνατίθεται ὑπευθύνως εἰς τομεὺς ἐργασίας) καὶ Abteilungsprinzip (καθ' ἥν, δι' ἔκαστον τομέα τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι εἰς προϊστάμενος ὑπεύθυνος, ἐνῷ ἐντὸς τοῦ αὐτοῦ τομέως ἐφαρμόζεται ἡ Ressortprinzip).

39. Περὶ συγκεντρώσεως καὶ ἀποκεντρώσεως, βλ. A c k e r, σ. 122 καὶ ἐπ. A l l e n (Management), σσ 114 καὶ ἐπ., 156 καὶ ἐπ. B a k e r and F r a n c e, passim. B l e i c h e r, Passim, B ö h r s, σ. 122. C h e v a l i e r, I, σσ 71, 93, 128. C o r d i n e r, σ. 50 καὶ ἐπ. (ἀναφέρει 10 ἀρχὰς ἀποκεντρώσεως). D a l e, (Management), σσ. 198, 342 καὶ ἐπ. D a l e (Centralization), Passim. E t t i n g e r, σσ 19-20. 484 καὶ ἐπ. F a y o l, σσ 36-37. F i c h e r (Allgemeine), σ. 95. F i s c h e r (Die Führung), σ. 58 ἐπ. G u t e n b e r g (Unternehmungsführung), σ. 116. H a n d w ö r t e r b u c h d e r B e t r i e b s w i r t s c h a f t, σ. 6572. H e n d r i k s o n, σσ 335, 344 καὶ ἐπ. (Das Wesen der Bürokratie: Maximum als Zuständigkeit, Minimum als Verantwortung). H i e r c h e, σσ 23, 25, 45. J u n c k e r s t o r f, σσ 134 καὶ ἐπ., 163 καὶ ἐπ. K e i t h a n d G u b e l l i n i (Introduction) σσ 89, 163. K o o n t z a n d O ' D o n n e l, σ. 317 καὶ ἐπ. K o s i o l (Organisation), σ. 81 καὶ ἐπ. K r ä h e σσ 54, 75, 120 καὶ ἐπ. L i n h a r d t, σ. 159. L ö f f e l f h o l z, σ. 87 καὶ ἐπ. M a y e r,

στ) Διὰ τῆς δρθολογικῆς διαμορφώσεως τοῦ συστήματος τῶν ἀρμοδιοτήτων γίνεται ταχυτέρα διοχέτευσις, κατάλληλος ἐπεξεργασία καὶ πλήρης ἀξιοποίησις τῶν πληροφοριῶν⁴⁰ εἰς τὴν ἐπιχείρησιν.

ζ) Τὸ σύστημα ἀρμοδιοτήτων καθ' ὅσον ἀφορᾷ εἰς τὴν λῆψιν ἀποφάσεων⁴¹ στηρίζεται ἐπὶ μιᾶς ἀξιολογικῆς κατατάξεως αὐτῶν καὶ ἀποβλέπει εἰς τὴν ἀρίστην κατανομὴν τοῦ δικαιώματος λήψεως αὐτῶν μεταξὺ τῶν φορέων τῶν διοικητικῶν θέσεων.

3. ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΥΣΕΩΣ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

3.1. Εισαγωγικὰ - 'Ορολογία

Εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ὡς καὶ εἰς πᾶν ὀργανωμένον σύνολον, παρατηρεῖται ἐνίστε τὸ φαινόμενον τῆς συγχύσεως τῶν ἀρμοδιοτήτων.

Σύγχυσις ἀρμοδιοτήτων ὑφίσταται, ὅσάκις μεταξὺ δύο ἢ πλειόνων θέσεων ἀνακύπτει πρόβλημα περὶ τοῦ ποία ἔξι αὐτῶν ἔχει ἀρμοδιότητα ἐπὶ τινος ἀντικειμένου, εἴτε διότι οἱ φορεῖς τῶν θέσεων τούτων φρονοῦν ὅτι ἔχουν ἀρμοδιότητα ἐπὶ τοῦ ἐν λόγῳ ἀντικειμένου καὶ ἐνεργοῦν ἀναλόγως, εἴτε διότι οἱ φορεῖς τῶν θέσεων τούτων φρονοῦν ὅτι δὲν ἔχουν ἀρμοδιότητα ἐπ' αὐτοῦ καὶ ἀπέχουν οὕτω πάσης ἐνεργείας.

'Η δρολογία ἡ ἄποια συνήθως χρησιμοποιεῖται προκειμένου νὰ χαρακτηρισθοῦν αἱ ἀνωτέρω περιπτώσεις εἶναι, «σύγκρουσις καθηκόντων - σύγκρουσις ἀρμοδιοτήτων», ἥτις εἰς μὲν τὴν πρώτην περίπτωσιν καλεῖται καταφατική, εἰς δὲ τὴν δευτέραν ἀποφατική.

σ. 57. Mellerowicz (Allgemeine) I, σ. 212 καὶ ἐπ. Nord sieck (Betriebsorganisation), σσ 33, 175 καὶ Dezentralization der Entscheidungen: σσ 51, 54, 80. Pasdermadjian (Le Gouvernement), σ. 117 καὶ ἐπ. Poensgen, passim. Pottthoff (εἰς Handwörterbuch), σ. 72 καὶ ἐπ. Self, passim. Urwick, σ. 116 καὶ ἐπ. Zangen, σ. 44 καὶ ἐπ.

40. Bλ. Kosiol (Organisation), σσ 144, 153, 178. Kosiol (Grundlagen) σσ 141-142. Kosiol (Org. des Entscheidungsprozesses), σσ 21, 67 καὶ ἐπ., 107 καὶ ἐπ. Kosiol (Die Unternehmung), σσ 162 καὶ ἐπ., 167 καὶ ἐπ., 175 καὶ ἐπ. Schmidt, σ. 51 καὶ ἐπ.

41. Περὶ τῆς ἀποφάσεως ἐν τῇ ἐπιχειρήσει βλ. Allen (Management), σσ 226 καὶ ἐπ., 268 καὶ ἐπ. Barnard, σ. 202 καὶ ἐπ. Behlert, σσ. 196, 197. Dale (Management), σσ 244 καὶ ἐπ., 550 καὶ ἐπ. Ettlinger, σσ 483 καὶ ἐπ., 610 καὶ ἐπ. Fischer (Die Führung), σ. 65 καὶ ἐπ. Fischer (Allgemeine), σ. 110. Gerbier et Aimard, σ. 55. Gutenberg (Unternehmungsführung), σ. 157 καὶ ἐπ. Hax, passim. Hendrikson, σ. 333 καὶ ἐπ. Hierche, σ. 40 καὶ ἐπ. Illetschko,

'Η όρολογία αυτη ἀπαντᾶται εἰς τὸ Διοικητικὸν Δίκαιον καὶ τὴν Δικονομίαν (Πολιτικήν, Ποινικήν, Διοικητικήν) ⁴².

Εἰς τὸ Διοικητικὸν Δίκαιον χρατεῖ ἡ ἀπόφυσις, ὅτι ἔκαστον ὄργανον ὁφείλει νὰ ἐπιλαμβάνεται ὡρισμένων μόνον ὑποθέσεων, αἱ ὅποιαι εὑρίσκονται ἐν τῷ πλαισίῳ τῶν ἀνατεθέντων αὐτῷ ἔργων, ὁφείλει δὲ ἐπιπροσθέτως νὰ ἀποφεύγῃ ἀνάμιξιν εἰς ἀλλότρια ἔργα. 'Η ἀρχὴ ἡτις συνάγεται ἐκ τοῦ δευτέρου αὐτοῦ σημείου καλεῖται «ἀρχὴ τῆς μὴ ἀναμίξεως» καὶ ἀφορᾷ, τόσον εἰς τὴν μὴ ἀνάμιξιν τῶν ὄργανων τῶν ἀνηκόντων εἰς τινα λειτουργίαν εἰς τὰ ἔργα ὄργανων ἄλλης λειτουργίας —ἐπὶ τῇ βάσει τῆς διακρίσεως τῶν πολιτειακῶν λειτουργιῶν (ἔξουσιῶν)— δοσον καὶ εἰς τὴν μὴ ἀνάμιξιν τῶν ὄργανων τῶν ἀνηκόντων εἰς τὴν αὐτὴν λειτουργίαν εἰς τὰ ἔργα ἄλλων ὄργανων. 'Η παραβίασις τῆς ἀρχῆς ταύτης συνιστᾶ «σύγκρουσιν καθηκόντων».

Εἰς τὴν Δικονομίαν ἔξ ἀλλου γενικῶς χρησιμοποιεῖται ἀφ' ἐνδεικόντων διαφόρους λειτουργίας, γίνεται δὲ περαιτέρω διάκρισις μεταξὺ καταφατικῆς καὶ ἀποφατικῆς (ἢ ἀρνητικῆς) συγκρούσεως. Καταφατικὴ σύγκρουσις ὑφίσταται, ὅταν δύο Δικαστήρια παραλλήλως ἐπιλαμβάνονται ὑποθέσεώς τινος, θεωροῦντα ἔκατα ὡς ἀρμόδια, ἀρνητικὴ δὲ δοταν δύο Δικαστήρια ἀρνοῦνται νὰ ἐπιληφθοῦν ὑποθέσεώς τινος, θεωροῦντα ἔκατα ὡς ἀναρμόδια διὰ τὴν αὐτὴν ὑπόθεσιν.

'Η χρησιμοποιουμένη καὶ καθιερωθεῖσα πλέον ὡς ἀνωτέρω ἐκτίθεται ὄρολογία, κατὰ τὴν ἡμετέραν ἀντίληψιν δὲν εἶναι ὀρθή. 'Ο δρος «σύγκρουσις» δύναται νὰ εὐσταθήσῃ μόνον ἐπὶ τῆς πρώτης περιπτώσεως (τῆς καλουμένης καταφατικῆς συγκρούσεως), δόποτε πράγματι προκαλεῖται σύγκρουσις μεταξύ

σ. 84. Koontz and O'Donnell, σ. 135 καὶ ἐπ. Kosiol (Organisation) σσ. 102, 121. Kosiol (Org. der Entscheidungsprozesses), Passim. Kosiol (Grundlagen), σ. 163 καὶ ἐπ. Kosiol (Die Unternehmung), σσ. 14 καὶ ἐπ., 18 καὶ ἐπ., 70 καὶ ἐπ., 159 καὶ ἐπ., 195 καὶ ἐπ., 236 καὶ ἐπ. Kosiol (Modellanalyse), passim. Loeffelholz, σ. 175 καὶ ἐπ. Schmidt, σ. 55 καὶ ἐπ. Siebel, passim. Simon (The new science), Passim. Wild (Grundlagen), σ. 112 καὶ ἐπ.

42. Πρβλ. Κυριακόπουλον, παρ. 20α: Σύγκρουσις δικαιοδοσίας - σύγκρουσις καθηκόντων. 'Η σύγκρουσις καθηκόντων δύναται νὰ εἶναι καταφατικὴ ἢ ἀποφατικὴ. 'Ομοίως βλ. Πολιτικὴ Δικονομία, N. 406/17-11-1914 «Περὶ Δικαστηρίων συγκρούσεως καθηκόντων». Κεφ. Β'. Σύγκρουσις μεταξύ διοικητικῶν ἀρχῶν καὶ δικαστηρίων, α) Διαδικασία ἐπὶ καταφατικῆς συγκρούσεως, β) Διαδικασία ἐπὶ ἀποφατικῆς συγκρούσεως. 'Ομοίως: Βαρβαρέσον σ. 104. 'Η σύγκρουσις ἀρμοδιοτήτων εἶναι: α) καταφατικὴ δοταν πλείονα δικαστήρια ἐπιληφθέντα τῆς αὐτῆς ὑποθέσεως ἔθεωρησαν ἔκατα ἀρμόδια καὶ β) ἀρνητικὴ δοταν ἀμφότερα ἀπέσχον θεωρήσαντα ἔκατα ἀναρμόδια. Μπουρόπουλον, σ. 432 καὶ ἐπ.

δύο ή πλειόνων δργάνων ή Δικαστηρίων, ητοι σημειοῦται καταπάτησις ἀλλοτρίας ἀρμοδιότητος.

Εἰς τὴν δευτέραν περίπτωσιν, καθ' ἣν οὐδὲν ὅργανον ή Δικαστήριον ἐπιλαμβάνεται ἀντικειμένου ή ὑποθέσεώς τινος, δὲν δύναται νὰ γίνῃ λόγος περὶ «συγκρούσεως», ἐφ' ὅσον εἰς τὴν πραγματικότητα ἐλλείπει αὕτη, διότι ἐλλείπει βασικῶς ή ἐπὶ τὸ αὐτὸ κροῦσις. Εἰς τὴν περίπτωσιν ταύτην σημειοῦται ἀπὸ κοινοῦ ἀποχὴ ἀπό τινος ἐνέργειας δύο ή πλειόνων δργάνων ή Δικαστηρίων. Ἡ ἀποχὴ αὕτη δημιουργεῖ κενόν, συνιστᾶ παράλειψιν δράσεως (ὑπό τινας δὲ προϋποθέσεις καὶ παράλειψιν καθήκοντος ὡς πρὸς τὸν ἀντίστοιχον φορέα), δύωσδήποτε ὅμως δὲν προκαλεῖ σύγκρουσιν.

Πρὸς τούτους δέον νὰ ἀναφερθῇ ὅτι ὁ ὄρος «ἀρνητικὴ σύγκρουσις» καθ' ἔκατὸν εἶναι ἀπαράδεκτος, διότι ή ὑφίσταται πράγματι σύγκρουσις ή δὲν ὑφίσταται.

Προτιμητέος, ως καλύπτων ἀμφοτέρας τὰς περιπτώσεις ἀνευ γλωσσικοῦ ή λογικοῦ ἀμαρτήματος, εἶναι ὁ ὄρος «σύγχυσις ἀρμοδιοτήτων». Οὗτος περιλαμβάνει, τόσον τὴν κοινήν, ως πρός τι ἀντικείμενον δρᾶσιν, δόσον καὶ τὴν ἀπὸ κοινοῦ παράλειψιν δράσεως, βασικῶς δὲ σημαίνει ἔλλειψιν εὐκρινείας, ἐξ οὗ προκαλεῖται ἀμφισβήτησις καὶ ἀταξία, ὑπὸ τὴν μίαν ή τὴν ἄλλην μορφήν⁴³.

3.2. Μορφαὶ συγχύσεως ἀρμοδιοτήτων

Ἡ σύγχυσις ἀρμοδιοτήτων —ἐν γένει καὶ ὡς πρὸς τὴν ἐπιχείρησιν εἰδικώτερον— δύναται νὰ ὑποδιαιρεθῇ, α) εἰς σύγκρουσιν ἀρμοδιοτήτων, δταν δύο ή πλειόνες φορεῖς θέσεων ἐνέργοιον ἀπὸ κοινοῦ ἐπὶ τοῦ αὐτοῦ ἀντικειμένου, χωρὶς ή κοινὴ αὕτη ἐνέργεια νὰ εἶναι προϊὸν συνεργασίας ή συντονισμοῦ, χωρὶς ἐπὶ πλέον νὰ εἶναι ἀναγκαία ή τοιαύτη ἀπὸ κοινοῦ ἐνέργεια καὶ χωρὶς ἐπίσης νὰ ὑπάρχῃ ὄντως κοινὴ ἀρμοδιότης διὰ τὴν τοιαύτην ἐνέργειαν ή νὰ γίνεται αὕτη ὑπό τινος φορέως διὰ νὰ ἀποφευχθῇ ή ἀδράνεια καὶ β) εἰς πρόκλησιν κενὸν ἀρμοδιοτήτων, δταν οὐδεὶς φορεὺς ἐνέργειη ἐπὶ τινος ἀντικειμένου, ἐνῷ ή ἐνέργεια ἐπ' αὐτοῦ εἶναι ἀναγκαία διὰ τὴν ἐκπλήρωσιν τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ σκοποῦ. Εἰς τὴν περίπτωσιν ταύτην ἐνδέχεται τὸ κενὸν ἀρμοδιότητος νὰ ὑφίσταται πράγματι, διότι θεσμικῶς ή διαρθρωτικῶς δὲν ἀντιμετωπίσθη ή ἀνάθεσις εἰς τινα φορέα ὠρισμένης ἀρμοδιότητος ή νὰ δημιουργηθῇ τι διὰ τῆς παραλείψεως ὑπὸ πλειόνων φορέων ταυτο-

43. Bk. G u t e n b e r g (Unternehmungsführung), σ. 105. Συγχύσεις δικαιοδοσίας ή ἀρμοδιότητος γεννῶνται, δταν δύο ή περισσότεραι ὑπηρεσίαι ή τμήματα διασταυρώνουν τὴν ἀρμοδιότητά των ἐπὶ τινος ἀντικειμένου ή ἀρνοῦνται ταύτην.

χρόνως τῆς ἐκτελέσεως μιᾶς ἐνεργείας, διὰ τὴν ὅποιαν ὅμως ὑπάρχει εἰς μόνον φορεὺς βασικῶς ἀρμόδιος.

Οἱ λόγοι ἔνεκα τῶν ὅποιων ἀνακύπτουν αἱ ἀνωτέρω περιπτώσεις ἐξετάζονται εὐθὺς κατωτέρῳ εἰς παράγρ. 3.3. Περατέρῳ δὲ (εἰς παράγρ. 4.1. καὶ παρ. 4.2.) ἀναλύονται αἱ ἐν τῇ πράξει ἐκδηλώσεις τῶν ἀνωτέρω δύο μορφῶν συγχύσεως ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

3.3. Αἴτια προκαλοῦντα τὴν σύγχυσιν ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως

Αναφερόμεθα ἐν ἀρχῇ εἰς τὰ αἴτια ἐκ τῶν ὅποιων δύναται νὰ προκληθῇ σύγχυσις ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀμφοτέρων τῶν ἀνωτέρω καθορισθεισῶν μορφῶν.

Τὰ αἴτια ταῦτα ἀνάγονται εἴτε εἰς τὰς θέσεις εἴτε εἰς τοὺς φορεῖς ἔργων, οἵτινες κατέχουν διοικητικάς θέσεις ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, εἴτε τέλος εἶναι γενικῆς φύσεως αἴτια διφειλόμενα εἰς τινας ίδιομόρφους καταστάσεις, αἱ ὅποιαι δημιουργοῦνται εἰς τὴν ἐπιχείρησιν.

3.3.1. Αἴτια ἀναγόμενα εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῶν θέσεων ἐντὸς τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου.

Τὰ ἐν προκειμένῳ αἴτια διφείλονται εἰς θεσμικῆς καὶ διαρθρωτικῆς φύσεως σφάλματα περὶ τὴν διαμόρφωσιν τῶν θέσεων ἐντὸς τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου, βασικῶς μὲν τῶν διοικητικῶν τοιούτων, εἰς τὰς ὅποιας ἡ ἀρμοδιότης ἀποκτᾷ πλάτος καὶ βάθος, ἀλλὰ καὶ τῶν βοηθητικῶν θέσεων (ἐπιτελικῶν) ὡς καὶ τῶν συμβουλίων.

Αναλυτικάτερον ταῦτα εἶναι τὰ ἀκόλουθα:

α) Σφάλματα τὰ ὅποια γίνονται κατὰ τὴν ἀνάλυσιν τοῦ συνολικοῦ ἔργου τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς ἐπὶ μέρους ἔργα.

Τὸ «ἔργον»⁴⁴ εἶναι ἀφ' ἐνὸς μὲν σκοπὸς ἀξιῶν ἀνθρωπίνην ἐνέργειαν καὶ ἀφ' ἑτέρου καθῆκον χρῆζον ἐκτελέσεως, ἀπευθύνεται δὲ πρὸς τοὺς φορεῖς ὃποιοι φέρουν ἐντολῆς ἐκτελέσεως (χρέους) ὡς καὶ δικαιώματος πρὸς πραγμάτωσιν αὐτοῦ.

Διὰ τῆς ἀναλύσεως τῶν ἔργων⁴⁵ γίνεται δὲ προσδιορισμὸς τῶν πρὸς ἀνά-

44. B. Böhrs, σ. 12. Chevalier, II, σ. 93 καὶ ἐπ. Fischer (Die Führung), σ. 65. Gutenberg (Einführung), σ. 51. Kosiol (Organisation), σ. 40 καὶ ἐπ. Kosiol (Die Unternehmung), σ. 60 καὶ ἐπ. Krähe, σ. 15 καὶ ἐπ. Linhardt, σ. 116 καὶ ἐπ. Mellerowicz, (Allgemeine), I, σ. 206. Nord sieck (Betriebsorganisation), σ. 14 καὶ ἐπ.

45. B. Allen (Management), σ. 287. Behlert, σ. 204 καὶ ἐπ. Böhrs, σ. 144. Ettinger, σ. 62. Fischer (Allgemeine), σ. 117 καὶ ἐπ. Hennig,

θεσιν καθηκόντων, εἰς τὰ δόποια βασίζονται αἱ ἀρμοδιότητες. Ἀρχαὶ διέπουσαι τὴν ἀνάλυσιν τῶν ἔργων εἶναι 1) ἡ ἀρχὴ τοῦ βαθμοῦ ἐξ ἣς προκύπτει ἡ διάκρισις ἀποφάσεως καὶ ἐκτελέσεως, 2) ἡ ἀρχὴ τῆς φάσεως ἐξ ἣς προκύπτει ἡ τριπλὴ διάκρισις προγραμματισμοῦ-ἐκτελέσεως-έλεγχου καὶ 3) ἡ ἀρχὴ τοῦ σκοποῦ βάσει τῆς δόποιας ἡ διαχείρισις διαχωρίζεται τῶν λοιπῶν ἔργων.

Οἰνδήποτε σφάλμα περὶ τὴν ἀνάλυσιν τῶν ἔργων δὲν δύναται ἀπλῶς, ἀλλ’ ἀσφαλῶς ὁδηγεῖ εἰς σύγχυσιν ἀρμοδιοτήτων.

β) Σφάλματα ἀναγόμενα εἰς τὴν σύνθεσιν τῶν ἔργων⁴⁶, δι’ ἣς τὰ ἀναλυθέντα ἔργα μεταβιβάζονται εἰς θέσεις καὶ εἰς φορεῖς. Διὰ τῆς τοιαύτης συνθέσεως ἐπιδιώκεται ὁ συντονισμὸς τῶν ἐκτελουμένων ἐν τῇ ἐπιχειρήσει ἔργων καὶ ὁ μόνιμος προσανατολισμὸς αὐτῶν πρὸς τὸν ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως ἐπιδιωκόμενον σκοπόν.

Κατωτέρω γίνεται λεπτομερῆς ἀναφορὰ εἰς τὴν διὰ τῆς συνθέσεως τῶν ἔργων συγκρότησιν τῶν θέσεων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰς τὸ σημεῖον τοῦτο περιοριζόμεθα, ὑπὸ μορφὴν γενικῆς παρατηρήσεως, νὰ σημειώσωμεν ὅτι ἡ ἔλλειψις συντονισμοῦ⁴⁷ δύναται ἀσφαλῶς νὰ ὀδηγήσῃ εἰς σύγχυσιν ἀρμοδιοτήτων, ἐφ' ὅσον ὥρισμένοι φορεῖς ἔργων ἐνδέχεται νὰ ἀκολουθοῦν ίδιαν πορείαν, ἡ δόποια ἄλλοτε μὲν δυνατὸν νὰ διασταυροῦται πρὸς τὴν πορείαν ἄλλων φορέων, ἄλλοτε δὲ νὰ εἴναι παράλληλος καὶ ἀνεξάρτητος τῆς πορείας τῶν ἄλλων.

γ) Ὁ μεγαλύτερος κίνδυνος προκλήσεως συγχύσεως ἀρμοδιοτήτων ὀφείλεται εἰς τὴν συγκρότησιν τῶν θέσεων⁴⁸ ἐντὸς τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου.

σ. 32 καὶ ἐπ. Keith and Gubellini (Business), σσ 85, 204. Kosiol (Organisation), σ. 41 καὶ ἐπ. Kosiol (Die Unternehmung), σ. 60 καὶ ἐπ. Light, σ. 21. Löffelholz, σ. 32 καὶ ἐπ. Nordsieck (Betriebsorganisation), σ. 39 καὶ ἐπ. Schweitzer (Probleme), σ. 34 καὶ ἐπ. Wild (Grundlagen), σ. 115 καὶ ἐπ.

46. Bλ. Kosiol (Organisation), σ. 76 καὶ ἐπ. Kosiol (Die Unternehmung), σ. 64 καὶ ἐπ.

47. Περὶ τῆς ἐνοίας καὶ τῆς σημασίας τοῦ συντονισμοῦ βλ. Allen (Management), σσ 41 καὶ ἐπ., 185 καὶ ἐπ. Behlert, σ. 197. Brech, σ. 109 καὶ ἐπ. Dale (Management), σ. 300 καὶ ἐπ. Fayol, σ. 128 καὶ ἐπ. Gutenberg (Einführung), σ. 46. Gutenberg (Unternehmungsführung), σ. 68 καὶ ἐπ. Hennig, σ. 54 καὶ ἐπ. Keith and Gubellini (Introduction), σ. 79 καὶ ἐπ. Keith and Gubellini (Business), σ. 406. Koontz and O'Donnell, σ. 41 καὶ ἐπ. Kosiol (Organisation), σσ 76 καὶ ἐπ., 158 καὶ ἐπ., 171 καὶ ἐπ. Kosiol (Die Unternehmung), σσ 57 καὶ ἐπ., 65 καὶ ἐπ., 71 καὶ ἐπ. Light, σ. 26 καὶ ἐπ. Nordsieck (Betriebsorganisation), σσ 23 καὶ ἐπ., 71 καὶ ἐπ., 82 καὶ ἐπ. Pasdermadjian (Le gouvernement), σ. 175 καὶ ἐπ. Urwick, σσ 89 καὶ ἐπ., 100 καὶ ἐπ.

48. Bλ. Allen (Management), σ. 292 καὶ ἐπ. Böhrs, σ. 108. Gabler, II, σ. 1109. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, σ. 799. Hennig, σ. 20. Koontz and O'Donnell, σσ. 381 καὶ ἐπ., 398 καὶ ἐπ. Kosiol (Organisation), σσ 89-99, 190, 198-199. Löffelholz, σ. 86 καὶ ἐπ. Mellerowicz (Allgemeine), I, σ. 210.

1) Διὰ τῆς συγκροτήσεως τῆς θέσεως γίνεται, ώς ἀνεφέρθη, ἐν πρώτοις δὲ καθορισμὸς τοῦ ὑλικοῦ περιεχομένου αὐτῆς ἤτοι τοῦ πεδίου ἀρμοδιότητος ταύτης. Ἐξ αὐτοῦ προκύπτει ἡ ἀνάγκη ὅπως αἱ ἐπὶ μέρους θέσεις περιγράφωνται λεπτομερῶς⁴⁹.

'Ἐν προκειμένῳ ἐνδιαφέρει κατ' ἀρχὴν ἡ ὑπαρξίας πλήρους «εἰκόνος ἐργασίας», ἔπειτα δὲ ἡ «διοικητικὴ εἰκὼν» τῆς θέσεως, ἐνῷ εἶναι δευτερευούσης σημασίας ἡ «εἰκὼν ἐπανδρώσεως», ἥτις ἐνέχει σημασίαν διὰ τὴν ἐκπλήρωσιν τῶν ἔργων τῆς θέσεως κυρίως ἐξ ἐπόψεως ποσότητος καὶ ποιότητος.

'Ἡ ἀνεπαρκὴς περιγραφὴ τῶν ἔργων τῆς θέσεως συμβάλλει εἰς τὴν ἀνεπάρκειαν προσδιορισμοῦ τῶν καθηκόντων καὶ ἀρμοδιοτήτων αὐτῆς καὶ ἔχει ώς συνέπειαν τὴν σύγχυσιν τῶν ἀρμοδιοτήτων.

2) Διὰ τοῦ καθορισμοῦ τοῦ πλάτους τῆς διοικητικῆς διαρθρώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως ὁρίζονται αἱ ὑποκείμεναι θέσεις, αἵτινες ἐντάσσονται ὑπό τινα ὑπερκειμένην τοιαύτην⁵⁰, διὰ τοῦ καθορισμοῦ δὲ τοῦ βάθους τῆς διοικητικῆς διαρθρώσεως⁵¹, προσδιορίζονται αἱ διοικητικαὶ βαθμίδες καθ' ἦς ἀναπτύσσεται καθέτως ἡ ἐπιχειρησις, ἤτοι ἡ ὅλη ἱεραρχικὴ πυραμὶς αὐτῆς⁵².

49. Βλ. A c k e r, σ. 73 καὶ ἐπ. A l l e n (Management), σ. 292 καὶ ἐπ. (Job Description). D a l e (Management), σ. 229 καὶ ἐπ. E t t i n g e r, σ. 62. K e i t h a n d G u b e l l i n i (Introduction), σ. 203 καὶ ἐπ. K e i t h a n d G u b e l l i n i (Business) Job Description, σσ 85 καὶ ἐπ., 203 καὶ ἐπ. K o o n t z a n d O ' D o n n e l, σ. 488 καὶ ἐπ. (Work defined). K o s i o l (Organisation), σσ 93-94. K o s i o l (Die Unternehmung), σσ. 65 καὶ ἐπ., 75 καὶ ἐπ., 96 καὶ ἐπ. N o r d s i e c k (Betriebsorganisation), σσ. 88, 93.

50. Πρόκειται περὶ τοῦ προβλήμαρος τῆς ἐκτάσεως τοῦ ἐλέγχου (Span of Control-Kontrollspanne) ἤτοι τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ἀμέσως ὑφισταμένων, οἵτινες τελοῦν ὑπὸ ἓνα προϊστάμενον. Ὁ πρῶτος ἀσχοληθεὶς μὲ τὸ πρόβλημα τοῦτο ἤτοι ὁ Στρατηγὸς Sir Jan Hamilton (σ. 229), καθορίσας τοὺς ἀμέσως ὑφισταμένους εἰς 3-6. Βλ. ὁμοίως εἰς A l l e n (Management), σ. 74 καὶ ἐπ. B ö h r s, σ. 110. B r e c h, σσ. 57, 63. D a l e (Management), σσ. 235 καὶ ἐπ., 289 καὶ ἐπ. E t t i n g e r, σ. 482. G a b l e r, I, σ. 2042. G r a i c u n a s, passim. G r o h m a n n, passim. G u t e n b e r g (Unternehmungsführung), σσ 101, 144 καὶ ἐπ. J u n c k e r s t o r f, σσ. 123 καὶ ἐπ., 260. K o o n t z a n d O ' D o n n e l, σ. 216 καὶ ἐπ. K o s i o l (Organisation), σσ. 108-109. L e e n e r, I, σ. 190. N o r d s i e c k (Betriebsorganisation), σσ. 54-55. U l r i c h (Kontrollspanne), Passim. U r w i c k, σ. 75.

51. Βλ. G r a i c u n a s H, εἰς Bulletin de l'Institut International de l'Organisation, Génève, Μάρτιος 1933. Οὕτος κατέληξεν εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι μὲ 5 βαθμίδας ἡ ἐπιχειρησις δύναται νὰ ἔχῃ συνολικὸν ἀριθμὸν ἀπασχολουμένων 3.906 καὶ μὲ 6 βαθμίδας 19.531. H i e r c h e, σ. 46 καὶ ἐπ. Νόμος τοῦ Parkinson ($1+1=3$).

52. Βλ. F a y o l, σ. 37 καὶ ἐπ. G u t e n b e r g (Die Production), σ. 25. H a n d w ö r t e r b u c h d e r B e t r i e b s w i r t s c h a f t, σ. 2761 (Autoritätspyramide). H e n n i g, σ. 39. H i e r c h e, σσ 42-43. K o o n t z a n d O ' D o n n e l, σ. 386. K o s i o l (Organisation), σ. 107. L e e n e r, I, σ. 59. L o b s t e i n, σ. 114. V a e s, passim.

‘Η τοιαύτη διάρθρωσις φέρει εἰς τὴν ἐπιφάνειαν τὰ ἔξῆς προβλήματα, τὰ δποῖα πρέπει νὰ ἀντιμετωπισθοῦν καὶ ἐπιλυθοῦν:

Τὸ πρόβλημα τῆς διοικήσεως, ὑπὸ τὴν ἔννοιαν τῆς χαράξεως κατευθυντηρίου πορείας εἰς τὴν δρᾶσιν τῆς ἐπιχειρήσεως⁵³.

Τὸ πρόβλημα τῆς διαιροφάσεως τῶν ἀποφάσεων καὶ τὸ τοιοῦτον τῆς ἐκτελέσεως, ἥτις σαφῶς διαχωρίζεται τῆς ἀποφάσεως⁵⁴.

Τὸ πρόβλημα τῆς εὐθύνης διὰ τὰς πράξεις, ἀποφάσεις καὶ ἐντολάς, ὡς καὶ διὰ τὰς πράξεις δὲλλων (ὑφισταμένων)⁵⁵.

Τὸ πρόβλημα τῆς ἔξουσιοδοτήσεως ὡς μορφῆς ροῆς ἐντολῶν καὶ ἐκχωρήσεως ἀρμοδιοτήτων⁵⁶, δπερ συνδέεται ἀφ' ἐνδὸς πρὸς τὴν ἔκτασιν αὐτῶν καὶ ἀφ' ἐπέρου πρὸς τὸ σύστημα γραμμῶν, δι' οὗ γίνεται ἡ μεταβίβασις τῶν ἀνωτέρω (μονογραμμικόν - πολυγραμμικόν)⁵⁷.

53. Βλ. Kosiol (Organisation), σσ. 53-54, 100 καὶ ἐπ.

54. ‘Ιδε ἀνωτέρω παραπομπὴν ἀρ. 41.

55. ‘Ιδε ἀνωτέρω παραπομπὴν ἀρ. 38.

56. ‘Ἐν τῶν σοβαρώτερων θεμάτων είναι τὸ τοιοῦτον τῆς μεταβιβάσεως ἀρμοδιοτήτων εἰς δὲλλους (Delegation). Βλ. σχετικῶς Allen (Management), σσ 299-300 (Delegation, Chain of Delegation). Δὲν ὑφίσταται δργάνωσις ἀποτελεσματικὴ εἰς λειτουργικότητα δὲν Delegation. Allen (The Art of Delegation), passim. Brech, σ. 117 καὶ ἐπ. Brown Alvin, Chap. 2-8. Dale (Management), σ. 234 καὶ ἐπ. Davis R. C., σ. 293. Ettinger, σ. 482 καὶ ἐπ. Fischer (εἰς Festschrift), σ. 86 καὶ ἐπ. Οὗτος διαχρίνει Aufgaben-Weisungs-und Entscheidungsdelegation. Delegation der Betriebsführung σημαίνει κυρίως μεταβίβασιν Weisungs - und Entscheidungsrechten. Fischer (Die Führung), σ. 65 καὶ ἐπ. (Das Problem der Führungsdelegation) καὶ περαιτέρω, Delegationsbereiche. Gabler, I, σ. 856. Gutenberg (Unternehmungsführung), σσ. 60 καὶ ἐπ., 155 καὶ ἐπ. (Delegierung von Entscheidungsbefugnissen). Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, σ. 3797: Delegieren als Funktion der Leitung, σ. 6573: Delegieren von Führungsbefugnissen. Hendrikson, σ. 365 καὶ ἐπ. Höhn, σ. 28 καὶ ἐπ.: Delegation der Verantwortung, σ. 165 καὶ ἐπ.: Delegationsbereich. Junckers-torf, σ. 52 καὶ ἐπ. Koontz and O'Donnell, σ. 57: Delegation is an art, σ. 56: Delegation is the process and Authority is the cement of Organisation, σ. 57. Καθαρότης τῆς Delegation, σ. 63 καὶ ἐπ. Ἀρχαὶ τῆς Delegation. Kosiol (Die Unternehmung), σ. 72 καὶ ἐπ. (Delegieren bedeutet . . . die Übertragung der eigenen Kompetenz auf andere). Laird D. A. and Laird EC. C., passim. Lassner, σ. 120. Lobstein, σ. 115. Löffelholz, σ. 88. Mooney and Reiley, σ. 39. Pfiffner, passim. Pottthoff (εἰς Handbuch) σσ. 71 καὶ ἐπ., 119. Raymond, passim. Urwick, σ. 73 καὶ ἐπ. Wickesberg (εἰς Readings, σ. 230 καὶ ἐπ.), passim.

57. Διὰ τὰς μορφὰς καὶ τὰ συστήματα μεταβίβασεως ἔξουσιας καὶ εὐθύνης (συστήματα δργανωτικῆς δομῆς), βλ. Albach (Zur Theorie), σ. 112. Allen (Improving), passim. Allen (Management), σσ. 198 καὶ ἐπ., 211 καὶ ἐπ., 225 καὶ ἐπ. Anderson (εἰς Readings, σ. 220 καὶ ἐπ.), passim. Brech, σ. 86. Champion, σ. 688

Τὸ πρόβλημα τῆς διαμορφώσεως τῶν κατωτάτων θέσεων μὲ σχεδὸν ἔξ ὄλοκλήρου ἐκτελεστικὰ ἔργα τῶν ἀνωτάτων θέσεων, ἐκ τῶν ὅποιων ἀπορρέουν αἱ ἀρμοδιότητες καὶ τῶν μέσων θέσεων, τῶν ὅποιων αἱ ἀρμοδιότητες γεννῶνται δυνάμει ἔξουσιοδοτήσεως⁵⁸.

'Ως συνέχεια τοῦ ἀνωτέρω προβλήματος δημιουργεῖται πρόσθετον τοιοῦτον ἀφορῶν εἰς τὰς ἀρμοδιότητας, τὰς ὅποιας πρέπει νὰ παρακρατῇ ἡ ἀνωτάτη ἡγετικὴ θέσις δι' ἑαυτὴν (αἱ ὅποιαι χαρακτηρίζονται ὡς μὴ μεταβιβάσιμοι) καὶ εἰς τὰς ἐκ τῶν μεταβιβασίμων ἀρμοδιοτήτων παρακρατουμένας ἢ ἐκχωρουμένας οὐκείᾳ βουλήσει τῆς ἀνωτάτης ἡγετικῆς θέσεως, ἐν τῷ πλαισίῳ τοῦ ἐφαρμοζόμενου ὑπ' αὐτῆς συγκεντρωτισμοῦ ἢ ἀποσυγκεντρωτισμοῦ (καὶ ἀποκεντρωτισμοῦ)⁵⁹.

'Ἐκ σφαλμάτων ἀναφερομένων εἰς τὴν μὴ ὄρθην ἀντιμετώπισιν τῶν ἀνωτέρω προβλημάτων δύναται νὰ προκύψῃ σύγχυσις ἀρμοδιοτήτων εἰς ἔκτασιν τοιαύτην, ὥστε νὰ κλονισθῇ ἡ ἱεραρχικὴ διάρθρωσις τῆς ἐπιχειρήσεως.

3) Διὰ τοῦ καθορισμοῦ ἐπιτελικῶν θέσεων⁶⁰ δημιουργοῦνται βοηθητικὰ

καὶ ἐπ. C o l i n , σ. 17 καὶ ἐπ. C a u d e , σ. 179 καὶ ἐπ. D a l e (Management), σσ. 266 καὶ ἐπ., 295 καὶ ἐπ. E t t i n g e r , σ. 66 καὶ ἐπ. F i s c h e r (Allgemeine), σ. 110 καὶ ἐπ. F i s c h e r (Die Führung), σ. 51 καὶ ἐπ. G e r b i e r e t A i m a r d , σ. 142 καὶ ἐπ. G u t e n b e r g (Unternehmungsführung), σ. 118 καὶ ἐπ. H e n d r i k s o n , σσ. 333 καὶ ἐπ. 375 καὶ ἐπ. H i e r c h e , σ. 52 καὶ ἐπ. K e i t h a n d G u b e l l i n i (Business), σ. 390 καὶ ἐπ. K e i t h a n d G u b e l l i n i (Introduction), σ. 85 καὶ ἐπ. K o o n t z a n d O ' D o n n e l , σ. 262 καὶ ἐπ. K o s i o l (Organisation), σ. 107 καὶ ἐπ. K r ä h e , σ. 25 καὶ ἐπ. L e e n e r , I, σ. 172 καὶ ἐπ. L i g h t , σ. 27 καὶ ἐπ. L o b s t e i n , σ. 172 καὶ ἐπ. L ö f f e l h o l z , σσ. 90 καὶ ἐπ., 172. M a y e r , σσ. 56-57. M e l l e r o w i c z (Allgemeine), I, σ. 217 καὶ ἐπ. N o r d s i e c k (Betriebsorganisation), σ. 55 καὶ ἐπ. P o t t h o f f (Betriebsorganisation), σ. 62 καὶ ἐπ. W ö h e , σ. 96 καὶ ἐπ.

58. Διάχρισις θέσεων εἰς κατωτέρας, μέσας καὶ ἀνωτέρας (ώς καὶ ἀνωτάτας). Bλ. F i s c h e r (Die Führung), σ. 12 καὶ ἐπ. K o s i o l (Organisation), σ. 115. L ö f f e l h o l z , σ. 172.

59. 'Ίδε ἀνωτέρω, παραπομπὴν ἀρ. 39.

60. Περὶ ἐπιτελικῶν θέσεων ἐν γένει, βλ. A l l e n (Management), σ. 216 ἐπ. B ö h r s , σ. 104 (Stabsabteilung). B r e c h , σ. 88 καὶ ἐπ. D a l e (Management), σ. 106 καὶ ἐπ. D a h r e n d o r f (Sozialsstruktur), σ. 26. D a h r e n d o r f (Betriebssoziologie), σ. 125 καὶ ἐπ. E m e r s o n , σ. 59. F a y o l , σ. 76 καὶ ἐπ. G u t e n b e r g (Die Produktion), σ. 184. G u t e n b e r g (Unternehmungsführung), σσ. 52 καὶ ἐπ., 122 καὶ ἐπ. H a n d w ö r t e r b u c h d e r B e t r i e b s w i r t s c h a f t , σσ. 796 καὶ 1026. H e n d r i k s o n , σ. 365 καὶ ἐπ. H ö h n , σ. 42 καὶ ἐπ. K o m p e t e n z v e r t e i l u n g z w i s c h e n S t a b u n d L i n i e , σ. 43 καὶ ἐπ. D i e V e r a n t w o r t u n g d e s S t a b e s d e r S p e z i a l i s t e n , σ. 103 καὶ ἐπ. D a s Z u s a m m e n s p i e l z w i s c h e n S t a b u n d L i n i e , σ. 125 καὶ ἐπ. D a s Z u s a m m e n s p i e l z w i s c h e n d e n S tä b e n - D a s S t a b s i n s t a n z e n z u g , σ. 210 καὶ ἐπ. W i d e r s t ä n d e g e g e n d e n F ü h r u n g s s t a b . J u n c k e r s t o r f , σ. 144 καὶ ἐπ. J u n c k e r s t o r f u n d G a s t , σ. 115. K e i t h a n d G u b e l l i n i

δργανα προοριζόμενα διὰ τὴν ὑποβοήθησιν τῶν διοικητικῶν θέσεων καὶ δὴ τῶν ἀνωτάτων καὶ ἀνωτέρων τοιούτων. Ἡ ἐπιτελική θέσις ἐνεργεῖ ὅπισθεν τῆς διοικητικῆς τοιαύτης καὶ χαρακτηρίζεται ἐκ τῆς ἔξειδικεύσεως ἐπὶ ὥρισμένων θεμάτων.

Ἐκ τῆς διαμορφώσεως τῶν ἐπιτελικῶν θέσεων δημιουργοῦνται ὥρισμένα προβλήματα ὡς εἶναι: ἡ συγκεκριμένη ἀρμοδιότης αὐτῶν, ἡ μορφή των (μονομελεῖς-πολυμελεῖς), ἡ ἔνταξίς των ἐντὸς τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου καὶ ἡ σύνδεσίς των πρὸς τὰς διοικητικὰς θέσεις, αἱ σχέσεις των πρὸς τὰς λοιπὰς διοικητικὰς θέσεις, ὡς καὶ μεταξύ των.

"Ἐν οὖσιῶδες πρόβλημα γενικωτέρας φύσεως τὸ διόποιον συνδέεται πρὸς τὰς ἐπιτελικὰς θέσεις εἶναι τοῦτο: "Ἐχουν αὐτὰν ἀρμοδιότητα μόνον συμβουλευτικήν (πληροφοριοδοτήσεως-γνωμοδοτήσεως-προπαρασκευῆς στοιχείων) ἢ καὶ τοιαύτην παροχῆς ἐντολῶν ἔκτελέσεως;

'Ο E. Kosiol τάσσεται ὑπὲρ ἀμφοτέρων⁶¹.

Γεγονὸς εἶναι δὲτι ἡ ἀνάμιξις διοικητικῶν καὶ βιοθητικῶν ἔργων προκαλεῖ κινδύνους συγχύσεως ἀρμοδιοτήτων⁶². Ὁρθότερον εἶναι νομίζομεν νὰ στερῶνται αἱ ἐπιτελικαὶ θέσεις τοῦ δικαιώματος χορηγήσεως ἐντολῶν καὶ νὰ διοχετεύουν τὰς ἀπόψεις των μόνον διὰ τῶν διοικητικῶν θέσεων τὰς ὅποιας ἀναλαμβάνουν νὰ βοηθοῦν.

4) Ἡ συγκρότησις Συμβουλίων ἢ Ἐπιτροπῶν⁶³ ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἀποβλέπει εἰς συντονιστικὸν σκοπόν. Ἐν προκειμένῳ δὲν πρόκειται, ὡς ἐπε-

(Introduction), σ. 79 καὶ ἐπ. Keith and Gubellini (Business), σ. 396 καὶ ἐπ. Koontz and O'Donnell, σ. 291 καὶ ἐπ. Kosiol (Organisation), σ. 131 καὶ ἐπ. Krähe, σ. 120 καὶ ἐπ. Löffelholz, σ. 90. Mellerowicz (Allgemeine), I, σ. 218. Mellerowicz (Grundlagen εἰς «Organisation» σ. 20). Nordsieck (Betriebsorganisation), σσ. 47, 56, 57. Mooney and Reiley, σ. 62. Pastermadjian (Le gouvernement), σ. 13 καὶ ἐπ. Petry, passim. Sampson, passim. Staerkle, passim. Urwick, σ. 106 καὶ ἐπ.

61. Βλ. Kosiol (Organisation), σσ. 136-137.

62. Βλ. Höhn, σ. 122: Die Mischung von Stabs - und Exekutivfunktionen.

63. Περὶ συμβουλίων καὶ ἐπιτροπῶν ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, βλ. Allen (Management), σ. 166 καὶ ἐπ. Campion, σ. 668. Chevalier, I, σ. 79 καὶ ἐπ. Dale (Management), σσ. 91 καὶ ἐπ., 302 καὶ ἐπ. Gutenberg (Unternehmungsführung), σ. 142 καὶ ἐπ. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, σ. 337. Hennig, σσ. 60-61. Kalveram, σ. 358 καὶ ἐπ. Keith and Gubellini (Business), σ. 397 καὶ ἐπ. Koontz and O'Donnell, σ. 340 καὶ ἐπ. Kosiol (Organisation), σσ. 157-158, 167-168. Kosiol (Grundlagen), σσ. 144-145. Kosiol (Die Unternehmung), σσ. 77 καὶ ἐπ., 87 καὶ ἐπ. Kosiol (Org. des Entscheidungsprozesses), σ. 111 καὶ ἐπ. Kollegien als Organisationsformen der Entscheidung, Beratung und Information. Light, σ. 29. Pastermadjian (Le gouvernement), σ. 49 καὶ ἐπ.

νίσθη, περὶ δημιουργίας νέας θέσεως ἀλλὰ περὶ δημαδοποιήσεως αὐτοτελῶν θέσεων μὲ διαφόρους σκοπούς, ἀναλόγως τῶν ὅποιών τὰ Συμβούλια διακρίνονται εἰς ἀποφασιστικά, ἐπιτελικά καὶ ἐκτελεστικά.

Εἶναι ἀπαραίτητον νὰ καθορίζηται ἡ συγκεκριμένη μορφή, ὁ τρόπος συγκροτήσεως, αἱ σχέσεις τῶν συνεργαζομένων θέσεων, ὁ τρόπος λήψεως ἀποφάσεων καὶ ἡ ἰσχὺς τῶν ἀποφάσεων τούτων, ὡς καὶ ἐν γένει ὁ ρόλος ἔκαστου συμβουλίου ἐντὸς τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου.

Ἐνδεχόμεναι παραλήψεις ὡς πρὸς τ' ἀνωτέρω δύνανται νὰ ὀδηγήσουν διοίως εἰς σύγχυσιν ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

3.3.2. Αἴτια ἀναγόμενα εἰς τοὺς φορεῖς.

Τὰ αἴτια ταῦτα ἀνάγονται εἰς τοὺς φορεῖς, ἥτοι εἰς τὰ πρόσωπα διὰ τῶν ὅποιών γίνεται ἡ ἐπάνδρωσις τῶν θέσεων⁶⁴ καὶ εἰδικώτερον τῶν διοικητικῶν τοιούτων. Πρόκειται ἐπομένως περὶ ὑποκειμενικῶν αἵτιων προκαλουμένων δι' ἐνεργειῶν τῶν φορέων, αἵτινες δυνατὸν νὰ εἶναι εἴτε μὴ κακόβουλοι εἴτε κακόβουλοι (δόλιαι).

A. ΜΗ ΚΑΚΟΒΟΥΛΟΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΙ ΤΩΝ ΦΟΡΕΩΝ

Αἱ τοιαῦται ἐνέργειαι, ἐξ ᾧ δύνανται νὰ προκληθῇ σύγχυσις ἀρμοδιοτήτων, ἐνδέχεται νὰ προέρχωνται ἀφ' ἐνὸς μὲν ἐκ φορέων ἐκχωρούντων εἰς ἄλλους ἀρμοδιότητας καὶ ἀφ' ἑτέρου ἐκ φορέων ἀσκούντων ἀρμοδιότητας κατ' ἔξουσιοδότησιν.

Αναφέρονται ἐνδεικτικῶς αἱ ἀκόλουθοι περιπτώσεις:

I. Μὴ κακόβουλοι ἐνέργειαι ὀφειλόμεναι εἰς φορεῖς ἐκχωρούντας ἀρμοδιότητας.

α) Παράλειψις ἀσκήσεως ἀρμοδιότητός τινος μὲ παράλληλον παράλειψιν ἐκχωρήσεως τῆς αὐτῆς ἀρμοδιότητος εἰς ἑτερον ὑποκείμενον φορέα.

β) Ἐκχώρησις τῆς αὐτῆς ἀρμοδιότητος ταυτοχρόνως πρὸς δύο ἢ περισσοτέρους ὑποκειμένους φορεῖς.

γ) Χορήγησις ἐντολῆς ἢ ἔξουσιοδοτήσεως ἀφηρημένως πρὸς πολλοὺς ὑπο-

64. Βλ. A c k e r, σ. 36 καὶ ἐπ. Die Trägergliederung, καὶ σ. 147: Ἡ Ὀργανωτικὴ εἶναι ἡ Ἐπιστήμη τῆς ἐντάξεως ἀνθρώπων - φορέων ἔργων. B e h l e r t, σ. 32: Träger der Verantwortungen. F i s c h e r (Allgemeine), σ. 115 καὶ ἐπ. K o s i o l (Organisation), σ. 44. N o r d s i e c k (Betriebsorganisation), σσ. 7 καὶ 14, Aufgabenträger. W i l d (Grundlagen), σ. 115.

κειμένους φορεῖς, χωρὶς νὰ προσδιορισθῇ ἡ σειρὰ ἥτις δέον νὰ ἀκολουθηθῇ ὑπὸ αὐτῶν ὡς πρὸς τὴν ἀσκησιν ἀρμοδιότητος.

δ) Χορήγησις ἐντολῆς ἥτις εὑρίσκεται ἐκτὸς πάσης ἔννοίας ἀρμοδιότητος καὶ καθηκόντων (ἔργων) ἐνὸς φορέως.

ε) "Οταν εἰναι πολλοὶ οἱ διατάσσοντες φορεῖς καὶ χορηγοῦν εἴτε ἀλληλο-
συγκρουομένας ἐντολάς πρὸς ὑποκειμένους φορεῖς, εἴτε διαφόρους παραλλήλους
ἐντολάς. Τοῦτο ἐνδέχεται νὰ συμβῇ κατὰ τὴν ἐφαρμογὴν τοῦ λειτουργικοῦ
(κατὰ τὸν E. Kosiol πολυγραμμικοῦ)⁶⁵ συστήματος ὀργανωτικῆς δομῆς τῆς
ἐπιχειρήσεως, καθ' ὃ ἔκαστος ὑφιστάμενος λαμβάνει ἐντολάς ἐκ πλειόνων
τοῦ ἐνὸς προϊσταμένων, ἐφ' ὃσον βεβαίως δὲν ἔχει σαφῶς προσδιορισθῇ ἡ
ἐκτασις τῆς ἀρμοδιότητος ἐνὸς ἑκάστου ἐξ αὐτῶν⁶⁶.

*II. Μὴ κακόβουλοι ἐνέργειαι καὶ καταστάσεις ἀφορῶσαι
εἰς τοὺς κατ' ἔξουσιοδότησιν ἀρμοδίους φορεῖς.*

(Σημειῶται ὅτι εἰς τὴν δευτέραν ταύτην περίπτωσιν δὲν περιλαμβάνονται μόνον αἱ μὴ κακόβουλοι ἐνέργειαι τῶν κατ' ἔξουσιοδότησιν ἀρμοδίων φορέων,
ἀλλὰ γενικώτερον καταστάσεις ἀφορῶσαι εἰς αὐτοὺς καὶ ἔχουσαι ἄλλοτε ὀρ-
γανικὸν καὶ διαρκῆ χαρακτῆρα, ἄλλοτε δὲ δχλι τοιοῦτον).

α) Καταστάσεις μὲ δργανικὸν καὶ διαρκῆ χαρακτῆρα, ἀφορῶσαι εἰς φο-
ρεῖς κατ' ἔξουσιοδότησιν ἀρμοδίους: 1) Χαμηλὸν ἐπίπεδον ἀντιλήψεως καὶ
προσαρμογῆς. 2) Ἐλλιπής κατάρτισις (ἐκπαίδευσις). 3) "Ελλειψις πείρας.
4) "Ελλειψις διοικητικῶν (ἡγετικῶν) προσόντων. 5) Εὔθυνοφοβία⁶⁷ καὶ ἔξ
αὐτῆς παράλειψις ἀσκήσεως ἀρμοδιοτήτων.

β) Καταστάσεις μὴ δργανικὸς χαρακτῆρος ἀφορῶσαι εἰς φορεῖς κατ'
ἔξουσιοδότησιν ἀρμοδίους. (Πρόκειται περὶ καταστάσεων ἐμφανιζομένων εἰς
ῷρισμένας μόνον περιπτώσεις). Αὕται δύνανται νὰ ὑποδιαιρεθοῦν εἰς παθη-
τικῆς φύσεως: 1) ἐπίδειξις λ.χ. κακῆς διαθέσεως ὑπὸ τινος φορέως εἰς τινα
περίπτωσιν, δίνει γενικωτέρας κακῆς διαθέσεως καὶ βουλήσεως αὐτοῦ, 2) λαν-
θασμένη ἀντίληψις μιᾶς ἐντολῆς ἢ ἔξουσιοδοτήσεως εἰς τινα περίπτωσιν,
3) κακή ἐκτίμησις τῶν συνθηκῶν τῶν ἐπιβαλλουσῶν μίαν πρᾶξιν ἢ παράλει-

65. Βλ. K o s i o l (Organisation), σ. 111.

66. Αὐτὸς εἶναι δὲ κυριώτερος λόγος δι' ὃν ὑποστηρίζεται, ὅτι χρήζει ἐφαρμογῆς ἡ
ἀρχὴ τῆς ἐνότητος τῆς Διευθύνσεως, ἥξει ἐμπνευστής ὑπῆρξεν δὲ H. F a y o l, (σ. 25:
Unité de commandement). Βλ. σχετικῶς D a le (Management), σ. 234. K o o n t z
a n d O' D o n n e l, σ. 386 (Principle of Unity of Command). K o s i o l (Organi-
sation), σ. 110 (Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung). L e e n e r, I, σ. 184.

67. Βλ. F a y o l, σσ 22 - 23: "Η εὐθυνοφοβία παραλύει πολλὰς πρωτοβουλίας καὶ
ἐκμηδενίζει πολλὰς ίκανότητας. G u t e n b e r g (Unternehmungsführung), σ. 106.

ψιν καὶ εἰς ἐνεργητικῆς φύσεως (λ.χ. 1. μὴ μονίμου χαρακτῆρος ἀνάπτυξις ἐντὸνού ἀμίλλης, δυναμένης νὰ φτάσῃ εἰς τὰ ὅρια τοῦ κακοῦ ἀνταγωνισμοῦ μεταξὺ φορέων ἐνεργούντων κατ' ἔξουσιοδότησιν⁶⁸, 2. περιπτώσεις ἐπιδείξεως ὑπερβάλλοντος ζήλου).

Β. ΚΑΚΟΒΟΥΛΟΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΙ ΤΩΝ ΦΟΡΕΩΝ

Αἱ τοιαῦται ἐνέργειαι χαρακτηρίζονται ἐκ τῆς κακῆς βουλήσεως καὶ τῆς δολίας προαιρέσεως τῶν ἐνεργούντων καὶ ἔχουν ὡς προέλευσίν των τὰ ἀνθρώπινα πάθη, ὡς εἶναι τὸ μῖσος, ὁ φθόνος, ὁ ἄκρατος ἀτομικισμὸς (ἀρριβισμὸς) κ.ἄ., δύνανται δὲ νὰ ἀφοροῦν τόσον τοὺς φορεῖς, οἵτινες ἐκχωροῦν ἀρμοδιότητας πρὸς ὑποκειμένους τοιούτους, δσον καὶ τοὺς φορεῖς ἀρμοδιοτήτων κατ' ἔξουσιοδότησιν. Οἱ φορεῖς οἵτινες κατέχουν διοικητικὰς θέσεις ἐνδέχεται νὰ ἐνεργοῦν δολίως, εἴτε ἔναντι ὑπερκειμένων αὐτῶν φορέων (ἐὰν ὑφίστανται τοιοῦτοι), εἴτε ἔναντι ἄλλων φορέων εὑρισκομένων εἰς τὸ αὐτὸ δύος βαθμίδος τῆς ιεραρχικῆς πυραμίδος, καθ' ὅριζοντίαν διάταξιν, εἴτε ἔναντι ὑποκειμένων αὐτοῖς φορέων. Συνηθέστεραι ἐκδηλώσεις τῶν τοιούτων κακοβούλων ἐνεργειῶν εἶναι ἡ ὑφαρπαγὴ ἀλλοτρίων ἀρμοδιοτήτων, ἡ ἐσκεμμένη παραποίησις ἐντολῶν, ἡ ἐφαρμογὴ τακτικῆς πρὸς ἀποτυχίαν τῶν ἡγετῶν εἰς τὸ ἔργον των, ἡ συστηματικὴ διατάραξις τοῦ συντονισμοῦ⁶⁹ καὶ τῆς ἀρμονίας ἐν τῇ ἐπιχειρήσει⁷⁰ κ.ἄ.

3.3.3. Λοιπὰ αἴτια γενικῆς φύσεως.

Πέραν τῶν αἰτίων τῶν ἀναγομένων εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῶν θέσεων ἐντὸς τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου καὶ τῶν ἀναφερομένων εἰς τοὺς φορεῖς, δι' ὧν ἐπανδροῦνται αἱ διοικητικαὶ κυρίως θέσεις, ὑπάρχουν καὶ ἄλλα αἴτια, γενικῆς φύσεως, τὰ δόποια δύνανται νὰ προκαλέσουν σύγχυσιν ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Τοιαύτης γενικῆς φύσεως αἴτια εἶναι:

α) Ἡ ἐπικράτησις τῆς ἐφαρμογῆς εἰς τὴν ἐπιχείρησιν παροδικῶν διευθετικῶν μέτρων, χαρακτηριστικὸν τῶν δόποιων εἶναι αἱ βραχυχρονίου ἴσχύος, ἐπιπόλαιαι ρυθμίσεις, ἀντὶ τῶν μονίμων δργανωτικῶν μέτρων, τὰ δόποια

68. Bl. Gutenb erg (Unternehmungsführung), σ. 106: Προσωπικὸι ἀνταγωνισμοὶ, εὐθυνοφοβίαι, ὑπέρμετροι ἐπιβαρύνσεις δι' ἐργασίας καὶ ἄλλαι προσωπικαὶ καταστάσεις, παίζουν ρόλον εἰς τὸ πρόβλημα (δηλ. εἰς τὴν σύγχυσιν τῶν ἀρμοδιοτήτων).

69. "Ιδε ἀνωτέρω, παραπομπὴν ἀρ. 47.

70. Πρβλ. Mellerowicz (Allgemeine), I, 203: Harmonienprinzip. Νορδιεck (εἰς Handwörterbuch, σ. 4253): Harmoniengesetz, κυρίως δργανωτικὸς νόμος

ἔχουν ως συνέπειαν τὰς διαρκεῖς ρυθμίσεις. Διὰ τῶν τοιούτων διευθετικῶν μέτρων ἐνδέχεται νὰ μεταβάλλεται κατὰ διαστήματα τόσον ἡ ἔκτασις τῆς ἀρμοδιότητος ἑκάστης θέσεως, ὅσον καὶ ὁ φορεὺς ἀρμοδιοτήτων καὶ ως ἐκ τούτου ὁ κίνδυνος συγχύσεως εἶναι προφανής⁷¹.

β) Ἡ κακὴ λειτουργία τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν⁷² ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, διὰ τοῦ ὅποιου καθορίζονται οἱ δεσμοὶ συσχετίσεως καὶ συνεργασίας τῶν θέσεων (καὶ τῶν φορέων). Τοιαύτη κακὴ λειτουργία δύναται λ.χ. νὰ ὀφείλεται: 1) εἰς τὴν ὑπαρξίν κενῶν ἐντὸς τοῦ συστήματος ἐπικοινωνίας τῆς ἐπιχειρήσεως. 2) εἰς τὴν ἀνεπαρκῆ προφορικὴν ἡ ἀσαφῆ γραπτὴν ἐπικοινωνίαν, 3) εἰς τὴν παραμόρφωσιν μιᾶς ἐντολῆς κατὰ τὴν διέλευσίν της διὰ τῶν ὁδῶν ἐπικοινωνίας, 4) εἰς τὴν ἀδυναμίαν διακρίσεως, ἀξιολογήσεως καὶ ἀξιοποίησεως τῶν διαβιβαζομένων πληροφοριῶν, 5) εἰς τὴν παραμέλησιν τῆς τεχνικῆς ἐπεξεργασίας τῶν πληροφοριῶν κ.ἄ. Ἐκ πάντων τῶν ἀνωτέρω λόγων δύναται νὰ δημιουργηθῇ σύγχυσις ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, ἥτις θὰ παρατείνεται ἐφ' ὅσον χρόνον δὲν θὰ ἐπισημαίνωνται καὶ θὰ παραμένουν ἀθεράπευτα τὰ αἴτια.

γ) Ἡ ἔλλειψις ἰσορροπίας εἰς τὴν καθ' ὅλου ὀργάνωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐκδηλουμένη ὑπὸ τὴν μορφὴν τῆς ὑπο-οργανώσεως ἡ τῆς ὑπερ-οργανώσεως καὶ ἡ συχνὴ μεταπήδησις ἐκ τοῦ σταδίου τῆς ὀργανωτικῆς ἰσορροπίας εἰς τὸ στάδιον τῆς ἀνισορροπίας⁷³. Τόσον ἡ πολυτικὴ τῆς ὀργανωτικῆς ὑπορρυθμί-

71. Bλ. Acker, σ. 137. Behlert, σ. 63. Fischer (Allgemeine), σσ. 27 καὶ 72. Gabler, I, σ. 1734. Hennig, σσ. 22-23. Kosiol (Organisation), σσ. 28-29. Kosiol (Die Unternehmung), σ. 57. Schäfer, σ. 112. Schweitzer (Probleme), σ. 26 καὶ ἐπ.

72. Περὶ τῶν ἐπικοινωνιῶν ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, Bλ. Ackoff, *passim*. Allen (Management), σσ 1444 καὶ ἐπ., 207 καὶ ἐπ., 327 καὶ ἐπ. Bergmann und Zapf, *passim*. Brech, σ. 47 καὶ ἐπ. Dale (Management), σσ 243, 466. Dahrendorf (Betriebssoziologie), σσ 81, 91. Ettinger, σσ. 215, 250, 261. Gerbier et Aimard, I, σ. 164 καὶ ἐπ. Grochla, *passim*. Gutenberg (Unternehmungsführung), σσ. 127 καὶ ἐπ., 151 καὶ ἐπ. Hierche, σ. 160 καὶ ἐπ. Junckerstorff, σ. 58 καὶ ἐπ. Keith and Gubellini, σσ. 306 καὶ ἐπ., 411 καὶ ἐπ. Koontz and O'Donnell, σ. 505 καὶ ἐπ. Kosiol (Organisation), σσ. 178-179, 149-156. Kosiol (Die Unternehmung), σσ. 75 καὶ ἐπ., 87 καὶ ἐπ., 162 καὶ ἐπ. Kosiol (Grundlagen), σσ. 141-142. Kramer, lδιq σ. 107 καὶ ἐπ. Leener, I, σ. 243 καὶ ἐπ. Löffelholz, σ. 97 καὶ ἐπ. Nordsieck (Betriebsorganisation), σσ. 153, 161. Redfield, *passim*. Schmidt, σ. 51 καὶ ἐπ. Wild (Grundlagen), σσ. 101, 144 καὶ ἐπ., 191 καὶ ἐπ.

73. Bλ. Campion, σ. 568. Fischer (Allgemeine), σ. 74. Gerwig, σ. 94. Gutenberg (Unternehmungsführung), σ. 189. Hennig, σσ. 25-26. Kosiol (Organisation) σσ. 29-30 (Grundprinzip des Gleichgewichts). Löffelholz, σ. 80. Mand, σ. 13. Mellerowicz (Allgemeine), I, σ. 220.

σεως, δσον και ή τοιαύτη τῆς ὑπερρυθμίσεως, περικλείουν ἐν ἔσυταις τὸ σπέρμα τῆς συγχύσεως τῶν ἀρμοδιοτήτων.

δ) Ἐλλείψεις ἀναγόμεναι εἰς τὴν διάρθρωσιν τῆς ροῆς τῆς ἐργασιακῆς διαδικασίας, δι' ἣς ρυθμίζεται ἡ ἀνέλιξις ταύτης συναρτήσει κυρίως τῶν παραγόντων «τόπου» (χώρου) και «χρόνου»⁷⁴. Ἡ ἀνωτέρω ρύθμισις ἀφορᾷ εἰς τινας διαρκῶς και ἐπαναληπτικῶς ἐκτελουμένας εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ἐργασιακὰς διαδικασίας, τὸ στοιχεῖον δὲ τῆς κατὰ χῶρον και χρόνον διατάξεως αὐτῶν τὴν συνδέει πρὸς τὴν ἔννοιαν τῆς ἀρμοδιότητος, ἥτις δυναμικῶς θεωρουμένη συναρτᾶται πρὸς τὸν χῶρον και τὸν χρόνον. Εἶναι ἐπόμενον ὅθεν δι' αἱ συναφεῖς ἐλλείψεις γεννοῦνται κινδύνους συγχύσεως ἀρμοδιοτήτων.

ε) Λόγοι ὀφειλόμενοι εἰς τὸ ἐν τῇ ἐπιχειρήσει κρατοῦν «κλῖμα». Πρόκειται περὶ τοῦ ἐν γένει ψυχολογικοῦ κλίματος ἐντὸς τοῦ ὄποιου ὅλοι οἱ εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ἀνήκοντες κινοῦνται και τοῦ ὄποιου δέχονται τὰς ἐπιδράσεις⁷⁵. Αἱ τελευταῖαι αὗται δυνατὸν νὰ εἰναι εὔμενεῖς η δυσμενεῖς (π.χ. δυσαρέσκεια, ἀδιαφορία, ἀπροθυμία, ἐλλειψις ἐμπιστοσύνης εἰς τὸ παρὸν και εἰς τὸ μέλλον, κακὴ λειτουργία τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, ἐλλειψις ἀναγνωρίσεως τῆς καταβαλλομένης προσπαθείας κ.ἄ.). Ἡ κακὴ διαμόρφωσις τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ κλίματος δύναται νὰ συνεπάγεται σύγχυσιν ἀρμοδιοτήτων.

στ) Τέλος σοβαρὸς παράγων προκλήσεως συγχύσεως εἰς τὰς ἀρμοδιότητας εἰναι ή παρεμβολὴ τῆς ἀτύπου «ὅργανώσεως»⁷⁶. Τοιαύτη παρεμβολὴ

74. B. Behlert, σ. 44 και ἐπ. (Arbeitsabläufe). Böhrs, σ. 100 (Arbeitsablauf). Gutenberg (Einführung) σ. 64 (Die Organisation des Arbeitsablaufs). Hennig, σ. 77 και ἐπ. (Arbeitsablauf). Keith and Gubellini (Introduction) σ. 260. Kosiol (Organisation), σ. 185 και ἐπ. Kosiol (Die Unternehmung), σ. 79 και ἐπ. Linhardt, σ. 157 και ἐπ. Löffelholz, σ. 92. Nordseck (Betriebsorganisation), σ. 105 και ἐπ. Schmidt, σ. 33 και ἐπ. Schweitzer, passim.

75. B. Allen (Management), σ. 53 και ἐπ. Brown I.A.G., σ. 101 Dahrendorf (Sozialstruktur), σ. 73 και ἐπ. Dahrendorf (Betriebssoziologie), σσ. 11, 91. Dale (Management), σσ. 177 και ἐπ., 470 και ἐπ. Ettlinger, σ. 470 και ἐπ. Fischer (Allgemeine), σσ. 159, 176, Gabler, I, σ. 552. Gerbier et Aimard, I, σσ. 147-148. Institut für Sozialforschung, Passim. Junckerstorff, σ. 127. Kalveram, σ. 322. Keith and Gubellini (Business), σσ. 177, 413. Keith and Gubellini (Introduction), σ. 223 και ἐπ. Linhardt, σ. 176. Löffelholz, σ. 262.

76. Βλ. σχετικῶς: Albach (Formal Organisation), passim. Allen (Management), σσ. 60 και ἐπ., 124 και ἐπ. Barnard, Chap. 6, 7, 9. Böhrs, σ. 44 και ἐπ. Dahrendorf (Sozialstruktur), σ. 37 και ἐπ. Dahrendorf (Betriebssoziologie), σ. 72 και ἐπ., 87 και ἐπ. Davis Keith, passim. Ettlinger, σσ. 26-27. Gerbier et Aimard, σ. 56. Grün, passim. Gutenberg (Unternehmungsführung), σ. 147 και ἐπ. Hierche, σ. 61 και ἐπ. Junckers-

δύναται νὰ ὀδηγήσῃ εἰς τὰς ἔξης: 1) Ἀντὶ τοῦ πράγματι ἀρμοδίου φορέως πρὸς λῆψιν μιᾶς ἀποφάσεως, νὰ ἀποφασίζῃ ἔτερον πρόσωπον μὴ ἀρμόδιον. 2) Ὁ ἀρμόδιος φορεὺς πρὸς ἐνέργειαν νὰ δέχεται τὴν ἐπίδρασιν μὴ ἀρμοδίων προσώπων. 3) Ἡ μεταβίβασις τῆς ἀρμοδιότητος νὰ ἀτονῇ. 4) Αἱ ἄτυποι ὅμαδες νὰ ὑποκλέπτουν ἀρμοδιότητας καὶ νὰ καταλύεται τὸ τυπικὸν σύστημα ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως (τυπικὴ ὀργάνωσις).

4. ΑΙ ΕΝ ΤΗ ΠΡΑΞΕΙ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ ΣΥΓΧΥΣΕΩΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ.

4.1. Σύγκρουσις ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

4.1.1. Ἀνάλυσις ἐννοίας.

‘Ανωτέρω εἰς § 3.2 ἐδόθη ὁ ὀρισμὸς τῆς συγχρούσεως ἀρμοδιοτήτων, ὡς μιᾶς ἐκ τῶν δύο μορφῶν ὑφ’ ἃς δύναται νὰ ἐμφανίζεται ἡ σύγχυσις ἀρμοδιοτήτων.

Συμφώνως πρὸς τὸν ἐν λόγῳ ὀρισμόν, συστατικὰ στοιχεῖα τῆς συγχρούσεως ἀρμοδιοτήτων⁷⁷ εἶναι τὰ ἔξης:

α) Κοινὴ ἐνέργεια ἐπὶ τοῦ αὐτοῦ ἀντικειμένου δύο ἢ πλειόνων φορέων θέσεων: 1) Τὸ στοιχεῖον τοῦτο εἶναι τὸ βασικώτερον διότι ἐν αὐτῷ περιέχεται ἡ ἐννοια τῆς συγχρούσεως. 2) Κατ’ ἀρχὴν πρέπει νὰ ὑφίσταται κοινὴ ἐνέργεια ἐπὶ τοῦ αὐτοῦ ἀντικειμένου, ὑπὸ τὴν ἐννοιαν τῆς διασταυρώσεως⁷⁸. 3) Αὕτη δύναται νὰ προέρχεται ἐκ δύο συγχρόνως ἢ πλειόνων φορέων θέσεων. ‘Η πρώτη περίπτωσις συνιστᾷ ἀπλῆν καὶ ἡ δευτέρα πολλαπλῆν σύγκρουσιν. 4) Ἡ σύγκρουσις ἀφορᾷ εἰς φορεῖς (ὑποκείμενα) καὶ ὅχι εἰς θέσεις (ἀντικειμενοποιημένας ἐννοιαῖς), διθέντος ὅτι αἱ θέσεις δὲν συγχρούνται ἀλλὰ τὰ πρόσωπα δι’ ὧν αὔται πληροῦνται. 5) Τὸ στοιχεῖον τοῦτο εἶναι ἀνεξάρτητον πρὸς τὸ αἴτιον ἐξ οὗ προκαλεῖται ἡ σύγκρουσις, τὸ ὅποιον —συμφώνως πρὸς τὰ ἀνωτέρω εἰς § 3.3. ἀναφερθέντα καὶ πρὸς τὰ κατωτέρω εἰς 4.1,2 σημειωύμενα— δύναται νὰ ἀνάγεται εἴτε εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῆς θέσεως, εἴτε εἰς τοὺς φορεῖς, εἴτε εἰς ἄλλους γενικωτέρας φύσεως λόγους. 6) Ἡ σύγκρουσις ἀφορᾷ εἰς φορεῖς θέσεων πάσης μορφῆς, ὡς ἀναλυτικώτερον ἀναπτύσσεται κατωτέρω εἰς 4.1,3.

⁷⁶ torf, σ. 98 ἐπ. Keith and Gubellini (Introduction), σ. 224. König, passim. Koontz and O’Donnel, σ. 209 καὶ ἐπ. Kosiol (Organisation), σ. 22, 32, 149. Löffelholz, σ. 308 καὶ ἐπ. Mayntz, σ. 12 καὶ ἐπ. Stirn, passim.

⁷⁷ Bλ. Leener, I, σ. 50 (Conflits de compétence).

⁷⁸ Bλ. Fischer (Allgemeine), σ. 110. Gabler, I, σ. 1992 (Konkurrenzende Kompetenzen). Gutenberg (Unternehmungsführung), σ. 105.

β) 'Η κοινή ἐνέργεια τῶν φορέων ἐπὶ τοῦ αὐτοῦ ἀντικειμένου δὲν πρέπει νὰ εἶναι προϊὸν συνεργασίας ή συντονισμοῦ μεταξὺ τῶν τοιούτων φορέων. Τὸ στοιχεῖον τοῦτο προστίθεται, ἀφ' ἑνὸς διὰ νὰ ὑπογραμμισθῇ ἐντονώτερον ἡ ἔννοια τῆς διασταυρώσεως τῶν κοινῶν ἐνέργειῶν καὶ ἀφ' ἑτέρου διὰ νὰ ἀποκλεισθῇ τῆς ἔννοίας τῆς συγκρούσεως πᾶσα ἄλλη μορφὴ κοινῶν ἐνέργειῶν καὶ δὴ ἐκείνων, αἵτινες προκύπτουν ἐκ τῆς συνεργασίας καὶ τοῦ συντονισμοῦ θέσεων (καὶ φορέων) ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

γ) 'Η κοινή αὕτη ἐνέργεια, ἐπὶ πλέον, δὲν θὰ πρέπη νὰ εἶναι ἀναγκαία. 'Εὰν ἐκ λόγων ἀδηρίου ἀνάγκης (λ.χ. πρὸς πρόληψιν μᾶς βλάβης ή ζημίας) γίνεται ἡ κοινή ἐνέργεια, δὲν ἀφαιρεῖται μὲν τὸ τυπικὸν στοιχεῖον τῆς συγκρούσεως, ἀλλ' ἀποδυναμοῦται τὸ οὐσιαστικὸν στοιχεῖον αὐτῆς.

δ) Πρὸς τούτοις δέον νὰ πληρῶνται καὶ ἔτεροι δύο προϋποθέσεις, ἦτοι 1) νὰ μὴν ὑφίσταται κοινὴ ἀρμοδιότης διὰ τὴν περὶ ής δ λόγος ἐνέργειαν δύο η πλειόνων φορέων, ὡς δύναται νὰ συμβαίνῃ εἰς τινας περιπτώσεις πρὸς μείζονα κατοχύρωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς πρὸς τὸ διὰ μία ἀρμοδιότης θὰ ἀσκηθῇ δύπασδήποτε καὶ 2) νὰ μὴν πραγματοποιῆται αὕτη ὑπό τινος η ὑπό τινων φορέων ἐπὶ σκοπῷ ἀποφυγῆς τῆς ἀδρανείας, διότι καὶ εἰς τὴν περίπτωσιν ταύτην ἀποδυναμοῦται τὸ οὐσιαστικὸν στοιχεῖον τῆς συγκρούσεως.

4.1.2. Αἴτια προκαλοῦντα τὴν σύγκρουσιν ἀρμοδιοτήτων.

'Εκ τῶν ἀνωτέρω εἰς § 3.3. ἀναφερθέντων αἵτινων, ἐξ ὧν δύναται νὰ προκαλῆται σύγχυσις ἀρμοδιοτήτων ἐν γένει, τὰ ἀκόλουθα προκαλοῦν σύγκρουσιν ἀρμοδιοτήτων:

A) 'Εκ τῶν ἀναγομένων εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῶν θέσεων:

α) Σφάλματα περὶ τὴν ἀνάλυσιν τῶν ἔργων δι' ὧν παραβιάζεται εἴτε η ἀρχὴ τοῦ βαθμοῦ, βάσει τῆς ὁποίας γίνεται η διάκρισις ἀποφάσεως καὶ ἐκτελέσεως, εἴτε η ἀρχὴ τῆς φάσεως βάσει τῆς ὁποίας γίνεται η διάκρισις προγραμματισμοῦ - ἐκτελέσεως - ἐλέγχου εἴτε η ἀρχὴ τοῦ σκοποῦ δυνάμει τῆς ὁποίας η «διαχείρισις» συνιστᾶ ἴδιαν, αὐτοτελῆ καὶ διακεκριμένην κατηγορίαν ἔργων.

β) Σφάλματα περὶ τὴν σύνθεσιν τῶν ἔργων, δι' ὧν καταλύεται ὁ ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως συντονισμός.

γ) Σφάλματα περὶ τὴν διαμόρφωσιν τοῦ περιεχομένου τῶν θέσεων, κατ' ἀρχὴν μὲν γενικῶς τῶν τοιούτων, ἀκολούθως δὲ τῶν διοικητικῶν καὶ ἐπιτελικῶν θέσεων ὡς καὶ τῶν συμβουλίων.

B) 'Εκ τῶν ἀναγομένων εἰς τοὺς φορεῖς:

α) 'Επὶ μὴ κακοθεόύλων ἐνέργειῶν τῶν ἐκχωρούντων ἀρμοδιότητας: 1) 'Εκώρησις τῆς αὐτῆς ἀρμοδιότητος πρὸς δύο η περισσοτέρους ὑποκειμένους

φορεῖς. 2) Χορήγησις έντολῆς ή έξουσιοδοτήσεως πρὸς πολλοὺς ὑποκειμένους φορεῖς χωρὶς νὰ προσδιορισθῇ ή σειρὰ ἐνεργείας αὐτῶν. 3) "Οταν εἶναι πολλοὶ οἱ διατάσσοντες φορεῖς καὶ χορηγοῦν ἀλληλοσυγκρουομένας η παραλλήλους ἐντολὰς πρὸς ὑποκειμένους φορεῖς.

β) 'Ἐπὶ μὴ κακοβούλων ἐνεργειῶν καὶ καταστάσεων ἀφορωσῶν εἰς τοὺς κατόπιν έξουσιοδοτήσεως ἀρμοδίους φορεῖς: Καταστάσεις μὲ δργανικὸν η μὴ τοιοῦτον χαρακτῆρα, περισσότερον δὲ ἐνεργητικῆς φύσεως αἴτια, ὡς η ἀνάπτυξις ἀμίλλης δυναμένης νὰ φθάσῃ τὰ δρια τοῦ κακοῦ ἀνταγωνισμοῦ καὶ η ἐπίδειξις ὑπερβάλλοντος ζήλου.

γ) Κακόβουλοι ἐνέργειαι αἱφορῶσαι εἴτε εἰς ἔκχωροῦντας ἀρμοδιότητας φορεῖς, εἴτε εἰς κατ' ἔξουσιοδότησιν ἀρμοδίους φορεῖς, χαρακτηριστικωτέρα τῆς ὁποίας εἶναι η ὑφαρπαγὴ ἀλοτρίων ἀρμοδιοτήτων.

Γ'. 'Ἐκ τῶν λοιπῶν γενικῆς φύσεως αἴτιων:

'Ισχύουν ἀπαντα τὰ ἀνωτέρω εἰς § 3.3,3 ἀναφερθέντα.

4.1.3. Περιπτώσεις συγκρούσεως ἀρμοδιοτήτων έντός τῆς έπιχειρήσεως.

Α) 'Ενδεικτικὴ ἀναφορὰ περιπτώσεων:

α) Συγκρούσεις ἀρμοδιοτήτων σημειούμεναι εἰς τὴν αὐτὴν βαθμίδα — δταν αὕτη συντίθεται ἐκ περισσοτέρων τῆς μιᾶς θέσεων— μεταξὺ διαφόρων φορέων (λ.χ. μεταξὺ Προέδρου Διοικ. Συμβουλίου μιᾶς Α.Ε. καὶ Γεν. Δ/ντοῦ αὐτῆς).

β) Συγκρούσεις μεταξὺ διοικητικῆς θέσεως καὶ ἐπιτελικῆς τοιαύτης (λ.χ. μεταξὺ προϊσταμένου 'Εμπορ. Δ/νσεως καὶ Συμβούλου Marketing).

γ) Συγκρούσεις μεταξὺ διοικητικῆς θέσεως καὶ συμβουλίου (λ.χ. Γεν. Δ/ντοῦ καὶ Συμβούλου τῆς 'Εκμεταλλεύσεως).

δ) Συγκρούσεις μεταξὺ διοικητικῶν θέσεων διαφόρων βαθμίδων κατὰ κάθετον διάταξιν (λ.χ. μεταξὺ Δ/ντοῦ Παραγωγῆς καὶ Προϊσταμένου 'Υπηρεσίας Ποιοτικοῦ 'Ελέγχου).

ε) Συγκρούσεις μεταξὺ διοικητικῶν θέσεων εὑρισκομένων εἰς τὸ αὐτὸ նψος βαθμίδων (καθ' ὅριζοντίαν διάταξιν) ἐξ ἀπόφεως διαρθρώσεως τῆς ίεραρχικῆς πυραμίδος εἰς τὴν ἐπιχείρησιν (λ.χ. μεταξὺ Δ/ντοῦ Παραγωγῆς καὶ Δ/ντοῦ Marketing).

'Ἐκ τῆς ἀνωτέρω ἐνδεικτικῆς ἀναφορᾶς δύναται νὰ συναχθῇ τὸ συμπέρασμα, ὅτι αἱ πλέον χαρακτηριστικαὶ περιπτώσεις συγκρούσεως ἀρμοδιοτήτων ἀνάγονται εἰς τοιαύτας, κρινομένας μὲ βάσιν ἀφ' ἐνὸς μὲν τὴν ίεραρχικὴν διάρθρωσιν τῆς έπιχειρήσεως καὶ ἀφ' ἔτέρου τὴν συνολικὴν διάρθρωσιν αὐτῆς.

Β) Συγκρούσεις ἀρμοδιοτήτων μὲ βάσιν τὴν ίεραρχικὴν διάρθρωσιν τῆς έπιχειρήσεως.

Αὕται δύνανται νὰ ἐκδηλοῦνται ὡς ἔξης:

- α) Συγκρούσεις μεταξὺ διοικητικῶν θέσεων τῆς ἀνωτάτης βαθμίδος.
 - β) Συγκρούσεις μεταξὺ διοικητικῶν θέσεων ἀνηκουσῶν εἰς τὴν ἀνωτάτην βαθμίδα καὶ τοιούτων ἀνηκουσῶν εἰς τὰς ἀνωτέρας βαθμίδας.
 - γ) Συγκρούσεις μεταξὺ διοικητικῶν θέσεων τῶν ἀνωτέρων βαθμίδων.
 - δ) Συγκρούσεις μεταξὺ διοικητικῶν θέσεων ἀνηκουσῶν εἰς τὰς ἀνωτέρας βαθμίδας καὶ τοιούτων ἀνηκουσῶν εἰς τὰς ἐνδιαιμέσους βαθμίδας.
 - ε) Συγκρούσεις μεταξὺ διοικητικῶν θέσεων τῶν ἐνδιαιμέσων βαθμίδων.
 - στ) Συγκρούσεις μεταξὺ διοικητικῶν θέσεων ἀνηκουσῶν εἰς τὰς ἐνδιαιμέσους βαθμίδας καὶ τοιούτων ἀνηκουσῶν εἰς τὰς κατωτέρας βαθμίδας.
 - ζ) Συγκρούσεις μεταξὺ διοικητικῶν θέσεων τῶν κατωτέρων βαθμίδων.
- Γ) Συγκρούσεις ἀρμοδιοτήτων μὲ βάσιν τὴν συνολικὴν δργάνωσιν τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου.
- Αὕται δύνανται νὰ ἐκδηλοῦνται ὡς ἔξης:
- α) Συγκρούσεις μεταξὺ διοικητικῶν θέσεων.
 - β) Συγκρούσεις μεταξὺ διοικητικῶν ἀφ' ἐνὸς καὶ ἐπιτελικῶν ἀφ' ἑτέρου θέσεων.
 - γ) Συγκρούσεις μεταξὺ διοικητικῶν θέσεων ἀφ' ἐνὸς καὶ Συμβουλίων ἀφ' ἑτέρου.
 - δ) Συγκρούσεις μεταξὺ ἐπιτελικῶν θέσεων.
 - ε) Συγκρούσεις μεταξὺ ἐπιτελικῶν θέσεων ἀφ' ἐνὸς καὶ Συμβουλίων ἀφ' ἑτέρου.
 - στ) Συγκρούσεις μεταξὺ Συμβουλίων.

4.2. Ἐμφάνισις κενοῦ ὡς πρὸς τὴν ἀσκησιν ἀρμοδιοτήτων.

4.2.1. Ἀνάλυσις ἐννοίας.

‘Η ἀνάλυσις τοῦ δοθέντος ἀνωτέρω (εἰς § 3.2) δρισμοῦ τῆς προκλήσεως κενοῦ ὡς πρὸς τὴν ἀσκησιν ἀρμοδιότητός τινος ἐπιτρέπει τὴν συναγωγὴν τοῦ συμπεράσματος, διτὶ προϋποθέσεις αὐτῆς εἶναι δύο: α) ἡ μὴ ἐκδήλωσις ἐνεργείας παρ’ οἴουδήποτε φορέως ἐπὶ τινος ἀντικειμένου (βασικὸν στοιχεῖον τῆς ὁποίας εἶναι ἡ παράλειψις, δηλ. ἡ ἀδράνεια) καὶ β) ἡ ἀνάγκη δρώσης ὑπάρξης ἐπὶ τοῦ ἐν λόγῳ ἀντικειμένου ἐνέργεια, ἥτις προκύπτει ἐξ αὐτοῦ τούτου τοῦ ἐπιδιωκομένου ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως σκοποῦ. (Ἐξ αὐτοῦ συνάγεται διτὶ οὐ μόνον δὲν ἐπετρέπετο νὰ σημειωθῇ παράλειψις καὶ ἀδράνεια, ἀντιθέτως δὲ ἐπεβάλλετο νὰ ὑπάρξῃ ἐνέργεια).

‘Η κατὰ τὰ ἀνωτέρω πρόκλησις κενοῦ ὡς πρὸς τὴν ἀσκησιν ἀρμοδιότητός τινος διακρίνεται εἰς τρεῖς βασικῶς κατηγορίας, ἥτοι εἰς πραγματικὴν ἔλλειψιν ἀρμοδιότητος οἴουδήποτε φορέως, εἰς νομιζομένην ἔλλειψιν ἀρμοδιότητος (δόπτε

νφίσταται μὲν ἀρμοδιότης, ἀλλὰ δημιουργεῖται εἴς τινας φορεῖς ἢ ἐσφαλμένη ἐντύπωσις ὅτι ἐλλείπει αὐτῇ) καὶ εἰς ἡθελημένην ἀποχὴν φορέως ἢ φορέων ἐκ τῆς ἀσκήσεως ἀρμοδιότητός τινος (όπότε ύφίσταται ἀρμοδιότης, εἰναι αὐτῇ γνωστή εἰς τοὺς ὁφείλοντας νὰ τὴν ἐκπληρώσουν, ἀλλ' οὗτοι ἡθελημένως – εἴτε, ἀνευ κακοβουλίας εἴτε ἐκ κακοβουλίας – ἀπέχουν τῆς ἀσκήσεως ταύτης).

Ἐπὶ τῇ βάσει τῆς διακρίσεως ταύτης χωρεῖ περαιτέρω ἢ ἔρευνα ἐπὶ τοῦ προκειμένου θέματος.

4.2.2. Πραγματικὴ ἔλλειψις ἀρμοδιότητος.

Α' ΓΕΝΙΚΑ

Πραγματικὴ ἔλλειψις ἀρμοδιότητος δύναται νὰ ἐμφανίζεται μόνον ἐπὶ φορέων κατ' ἔξουσιοδότησιν ἐνεργούντων, κατεχόντων διοικητικᾶς θέσεις εύρισκομένας εἰς τὴν αὐτὴν ὁρίζοντιαν γραμμὴν ἐξ ἀπόψεως ἵεραρχικῆς διαρθρώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Λ.χ. ἔλλειψις ἀρμοδιότητος ἐπὶ τινος ἀντικειμένου, τόσον τοῦ Δ/ντοῦ Παραγωγῆς, ὃσον καὶ τοῦ Δ/ντοῦ Marketing καὶ τοῦ Δ/ντοῦ Χρηματοοικονομικῆς διαχειρίσεως. Αὕτη δύναται νὰ ὁφείληται εἰς θεσμικοὺς βασικῶς λόγους ὡς, ὅταν ἀντικείμενόν τι δὲν ἔχει ἀνατεθῆ εἰς μίαν ἐκ τῶν ἀνωτέρω διοικητικῶν θέσεων, ὅπότε προκαλεῖται κενὸν ἀρμοδιότητος.

Πραγματικὴ ἔλλειψις ἀρμοδιότητος δὲν δύναται νὰ νοηθῇ μεταξὺ μιᾶς ὑπερκειμένης καὶ μιᾶς (ἢ περισσοτέρων) ὑποκειμένης θέσεως, διότι, ἐν ἀντιθέσει πρὸς ὅτι συμβαίνει εἰς τὴν περίπτωσιν τῆς συγκρούσεως ἀρμοδιοτήτων — καθ' ἣν ἐπὶ μεταβιβάσεως ἀρμοδιότητος τῆς ὑπερκειμένης θέσεως πρὸς τὴν ὑποκειμένην τοιαύτην ἐνδέχεται νὰ ἐνεργήσουν ἀμφότεροι οἱ ἀντίστοιχοι φορεῖς ἐπὶ τοῦ αὐτοῦ ἀντικειμένου, ἐνῷ θὰ ἔδει νὰ ἐνεργήσῃ μόνον δ' ἔξουσιοδοτηθεὶς φορεύς, οὔτω δὲ ἐπέρχεται σύγκρουσις — δὲν δύναται νὰ ύφίσταται ἔλλειψις ἀρμοδιότητος, τόσον εἰς τὴν ὑπερκειμένην, ὃσον καὶ εἰς τὴν ὑποκειμένην θέσιν. Τοῦτο διότι ἐν περιπτώσει μὲν μεταβιβάσεως ἀρμοδιότητος εἰς τὴν ὑποκειμένην θέσιν ἀρμόδιος πλέον καθίσταται δὲ ἀντίστοιχος φορεύς, ἐν περιπτώσει δὲ μὴ μεταβιβάσεως ἀρμοδιότητος αὕτη, παραμένει εἰς τὴν ὑπερκειμένην θέσιν, δι' ἣν ἀλλωστε ύφίσταται ὑποχρέωσις νὰ μεριμνᾷ πρὸς μὴ δημιουργίαν ἢ πρὸς κάλυψιν τῶν τυχὸν ύφισταμένων κενῶν. ("Αλλως ἔχει τὸ θέμα ἐπὶ νομιζομένης ἔλλειψεως ἀρμοδιότητος ἢ ἡθελημένης ἀποχῆς ἐκ τῆς ἐκπληρώσεως αὐτῆς, δι' ἦς δύναται νὰ ὑπάρξῃ κενὸν καὶ μεταξὺ ὑπερκειμένων καὶ ὑποκειμένων θέσεων, ὡς ἀναφέρεται κατωτέρω εἰς 4.2.3 καὶ 4.2.4.).

Β' ΑΙΤΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗΝ ΕΛΛΕΙΨΙΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΟΣ

Τὰ αἴτια ταῦτα, θεσμικῶς — ὡς ἐλέχθη — βασικῆς φύσεως, δύνανται νὰ

όφείλωνται εις τὴν διαμόρφωσιν τῶν οἰκείων θέσεων (ἐν γένει θέσεων διοικητικῶν τοιούτων ἐπιτελικῶν, συμβουλίων) κατ' οὓδενα δὲ τρόπον εἰς ἐνεργείας φορέων, ἔστω καὶ ἐκ τῶν ἐκχωρούντων ἀρμοδιότητας, διότι οἱ φορεῖς δὲν εἶναι ἑκεῖνοι οἵτινες καθορίζουν τὴν ὑπαρξίαν ἀρμοδιοτήτων. Αἱ ἀρμοδιότητες ὑφίστανται οὕτως ἢντις ἀλλως, ἀπόκειται δὲ εἰς τοὺς φορεῖς ὑπερκειμένων θέσεων νὰ ἀποφασίσουν ἐὰν θὰ τὰς ἐκπληροῦν οἱ ἕδιοι ἢ θὰ τὰς ἐκχωρήσουν εἰς ἑτέρους φορεῖς.

Γ' ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗΣ ΕΛΛΕΙΨΕΩΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΟΣ

'Ανεφέρθη ἡδη ὅτι πραγματικὴ ἔλλειψις ἀρμοδιότητος δὲν χωρεῖ μεταξύ ὑπερκειμένων καὶ ὑποκειμένων διοικητικῶν θέσεων, ἵδια δὲ δὲν νοεῖται τοιαύτη εἰς τὴν ἀνωτάτην διοικητικὴν βαθμίδα, ἢ ὅποια ὄφείλει νὰ ἐκπληρῇ ὅλας τὰς μὴ ἐκχωρηθείσας ὑπὸ αὐτῆς ἀρμοδιότητας.

Τοιαύτη ἔλλειψις ἀρμοδιότητος χωρεῖ μὲ βάσιν μὲν τὴν ἴεραρχικὴν διάρθρωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως α) μεταξύ ἀνωτέρων διοικητικῶν θέσεων τοῦ αὐτοῦ ὕψους βαθμίδος, β) μεταξύ ἐνδιαμέσων διοικητικῶν θέσεων τοῦ αὐτοῦ ὕψους βαθμίδος καὶ γ) μεταξύ κατωτέρων διοικητικῶν θέσεων τοῦ αὐτοῦ ὕψους βαθμίδων.

Μὲ βάσιν δὲ τὴν συνολικὴν διάρθρωσιν τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου τοιαύτη ἔλλειψις ἀρμοδιότητος χωρεῖ: α) Μεταξύ διοικητικῶν ἀφ' ἐνδος καὶ ἐπιτελικῶν ἀφ' ἐπέρου θέσεων ἐκ τῶν ἀνωτέρων βαθμίδων καὶ κάτω, β) μεταξύ διοικητικῶν θέσεων καὶ συμβουλίων, γ) μεταξύ ἐπιτελικῶν θέσεων, δ) μεταξύ ἐπιτελικῶν θέσεων καὶ συμβουλίων καὶ ε) μεταξύ συμβουλίων.

4.2.3. Νομιζομένη ἔλλειψις ἀρμοδιότητος.

Α' ΓΕΝΙΚΑ

Πρόκειται περὶ φανταστικῆς καὶ ὅχι πραγματικῆς ἔλλειψεως ἀρμοδιότητος ὑπὸ τὴν ἔννοιαν, ὅτι ἢ ἀρμοδιότης ὑφίσταται θεσμικῶς (ἔξ ἀπόψεως θέσεως) καὶ διαρθρωτικῶς (ἔξ ἀπόψεως φορέως) καὶ δέον νὰ ἐκπληρωθῇ, ἀλλ' ὃ ἀρμόδιος φορεὺς δὲν ἀσκεῖ ταύτην, νομίζων —ἐκ πλάνης καὶ ὅχι ἐκ κακοβούλου προαιρέσεως— ὅτι δὲν ὑφίσταται πράγματι τοιαύτη ἢ ὅτι δὲν εἶναι αὐτὸς ἀρμόδιος διὰ τὴν ἐκπλήρωσίν της.

'Η τοιαύτη ἔλλειψις ἀρμοδιότητος δύναται νὰ ἀφορῇ, τόσον εἰς ὑπερκειμένας διοικητικὰς θέσεις, καθ' ἑαυτάς, δσον καὶ εἰς ὑπερκειμένας θέσεις ἔναντι ὑποκειμένων, ὡς καὶ εἰς ὑποκειμένας θέσεις ἔναντι ὑπερκειμένων.

Εἰς φορεὺς ὑπερκειμένης θέσεως (λ.χ. Δ/ντῆς Παραγωγῆς) δὲν ἐκπληροῦ ἀρμοδιότητά τινα, ὅχι διότι φρονεῖ ὅτι ἄλλος τις (φορεὺς ὑπερκειμένης θέσεως λ.χ. δ Γεν. Δ/ντῆς ἢ ὑποκειμένης τοιαύτης λ.χ. δ προϊστάμενος τῆς

‘Γπηρεσίας ποιοτικοῦ ἐλέγχου) εἶναι ἀρμόδιος, ἀλλὰ διότι νομίζει ὅτι αὐτὸς οὐδεμίαν ἔχει ἐπὶ τινος ἀντικειμένου ἀρμοδιότητα. “Αλλοτε πάλιν ἡ μὴ ἐκπλήρωσις ἀρμοδιότητός τινος ὀφείλεται εἰς τὸ γεγονός, ὅτι ὁ ἐν λόγῳ φορεὺς νομίζει ὅτι δὲν εἶναι αὐτὸς ἀρμόδιος, ἀλλὰ εἰς φορεὺς ὑπερκειμένης θέσεως (ἥτοι ὅτι δὲν μετεβιβάσθη εἰς αὐτὸν ἡ ἀρμοδιότης).” Αλλοτε, τέλος, ἡ μὴ ἐκπλήρωσις ὀφείλεται εἰς τὴν ἐσφαλμένην ἀντίληψιν τοῦ φορέως ὑπερκειμένης θέσεως, ὅτι δὲν εἶναι αὐτὸς ἀρμόδιος, διότι ἔξεχώρησε τὴν σχετικὴν ἀρμοδιότητα εἰς τινα φορέα ὑποκειμένης θέσεως, ἐνῷ δὲν ἔχει γίνει τοιαύτη ἔκχώρησις.

B' ΑΙΤΙΑ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝΤΑ ΝΟΜΙΖΟΜΕΝΗΝ ΕΛΛΕΙΨΗΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΟΣ

Τὰ αἴτια ταῦτα ἀνάγονται ἀποκλειστικῶς εἰς τοὺς φορεῖς, οἵτινες ἐνεργοῦν ἄνευ κακοβούλιας ἀλλ᾽ ὑπὸ τὸ κράτος πλάνης.

Εἶναι ἀναμφισβήτητον ὅμως, ὅτι καὶ αἴτια γενικῆς φύσεως (ώς ἡ ἀφθονία λήψεως προχείρων διευθετικῶν μέτρων, ἡ ὑπο-οργάνωσις, ὁ ἔντονος συγκεντρωτισμός, ἡ κακὴ λειτουργία τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν ἐν τῇ ἐπιχειρήσει, ἡ υπαρξίς δυσμενοῦς ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως κλίματος καὶ ἡ παρεμβολὴ τῆς ἀτύπου ὄργανώσεως) δύνανται νὰ ὑποβοηθήσουν τὴν τάσιν προκλήσεως νομίζομένης ἔλλείψεως ἀρμοδιότητος.

Γ' ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΣ ΝΟΜΙΖΟΜΕΝΗΣ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΟΣ

Νομίζομένη ἔλλειψις ἀρμοδιότητος δὲν δύναται νὰ ἐκδηλοῦται εἰς τὴν ἀνωτάτην βαθμίδα τῆς ἐπιχειρησιακῆς διαρθρώσεως, εἰ μὴ μόνον ἐὰν νομίζηται ὑπὸ τοῦ (ἢ τῶν) φορέως αὐτῆς, ὅτι ἔχει ἔκχωρηθῇ ἀρμοδιότης εἰς φορέα ὑποκειμένης διοικητικῆς θέσεως ἢ εἰς ἐπιτελικὴν θέσιν ἢ εἰς Συμβούλιον.

Αὕτη δύναται νὰ ἐκδηλοῦται, μὲ βάσιν τὴν ἱεραρχικὴν διάρθρωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως, εἰς φορεῖς ἀνωτέρων διοικητικῶν θέσεων ἔναντι τῆς ἀνωτάτης, ἔναντι ἐνδιαμέσων ἢ μεταξύ των, εἰς φορεῖς ἐνδιαμέσων διοικητικῶν θέσεων ἔναντι ἀνωτέρων, ἔναντι κατωτέρων καὶ μεταξύ των καὶ εἰς φορεῖς κατωτέρων διοικητικῶν θέσεων ἔναντι ἐνδιαμέσων τοιούτων καὶ μεταξύ των.

Μὲ βάσιν τὴν συνοιλικὴν διάρθρωσιν τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου, νομίζομένη ἔλλειψις ἀρμοδιότητος δύναται νὰ ἐκδηλοῦται, πλὴν τῶν φορέων διοικητικῶν θέσεων, μεταξύ των καὶ μεταξύ φορέων διοικητικῶν ἀφ' ἐνὸς καὶ ἐπιτελικῶν ἀφ' ἑτέρου θέσεων, μεταξύ φορέων ἐπιτελικῶν θέσεων, μεταξύ φορέων ἐπιτελικῶν θέσεων ἀφ' ἐνὸς καὶ συμβουλίων ἀφ' ἑτέρου καὶ μεταξύ συμβουλίων.

4.2.4. Ἡθελημένη ἀποχὴ ἐκ τῆς ἐκπληρώσεως ἀρμοδιότητος.

A' ΓΕΝΙΚΑ

Τρίτην μορφὴν προκλήσεως κενοῦ εἰς τὴν ἀσκησιν ἀρμοδιότητος ἀποτελεῖ ἡ ἡθελημένη ἀποχὴ φορέως τινος ἐκ τῆς ἐκπληρώσεως αὐτῆς.

Κατὰ τὴν μορφὴν ταύτην ἀποκλείονται αἱ δύο προιηγουμένως ἀναφερθεῖσαι, ἡτοι α) ὑφίσταται πράγματι ἀρμοδιότης καὶ β) δὲν ἔμφιλοχωρεῖ πλάνη τοῦ φορέως περὶ μὴ ὑπάρξεως αὐτῆς.

'Ο ἀρμόδιος φορεὺς τελεῖ ἐν πλήρει συνειδήσει τῆς ὑφίσταμένης ἀρμοδιότητος, ἀλλ' ἀπέχει ἡθελημένως τῆς ἐκπληρώσεως αὐτῆς.

'Η τοιαύτη ἡθελημένη ἀποχὴ δὲν σημειοῦται ἀνευ συνειδητοποιήσεως τῶν ἐν προκειμένῳ συνεπειῶν, ὁ δὲ φορεὺς γνωρίζει ὅτι ἡ ἀποχὴ αὗτη θὰ εἰναι ἐπιζημία διὰ τὴν ἐπιχείρησιν καὶ τοιουτοτρόπως ἀναλαμβάνει τὴν πρόσθετον εὐθύνην τῶν συνεπειῶν τῆς παραλείψεώς του.

Β' ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΗΘΕΛΗΜΕΝΗΣ ΑΠΟΧΗΣ ΕΚ ΤΗΣ ΑΣΚΗΣΕΩΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΟΣ ΤΙΝΟΣ

Τὰ αἴτια ταῦτα ἀνάγονται ἀποκλειστικῶς εἰς τοὺς φορεὺς οἵτινες ὀφείλουν νὰ ἐκπληρώσουν τὴν ἀρμοδιότητά των.

Οὕτοι ἐνεργοῦν κατὰ κανόνα οὕτως, ὥθιούμενοι ἐκ κακοβουλίας (μῆσος, φθόνος, πρόθεσις καταλύσεως τοῦ συντονισμοῦ, πρόθεσις προκλήσεως ζημίας εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ἢ ἐκθέσεως τοῦ φορέως τῆς ἀνωτάτης Διοικητικῆς θέσεως ἢ ἄλλης προϊσταμένης τοιαύτης κ.λ.π.).

'Ἐνδέχεται ὅμως νὰ ἐνεργοῦν καὶ ἀνευ κακοβουλίας ὡς εἰς περίπτωσιν ἐλλείψεως διοικητικῶν προσόντων καὶ μεγάλης εὐθύνοφορίας.

Τέλος πρέπει νὰ σημειωθῇ ὅτι ὥρισμένα γενικῆς φύσεως αἴτια δύνανται νὰ προκαλοῦν τὴν τάσιν πρὸς ἡθελημένην ἀποχὴν τῶν φορέων ἐκ τῆς ἀσκήσεως τῶν ἀρμοδιοτήτων των, ὡς εἰναι ὁ ὑπέρμετρος συγκεντρωτισμός, ἢ κακὴ λειτουργία τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἢ ὑπαρξίας δυσμενοῦς κλίματος ἐντὸς αὐτῆς καὶ ἡ παρεμβολὴ τῆς ἀτύπου δργανώσεως.

Γ' ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΣ ΗΘΕΛΗΜΕΝΗΣ ΑΠΟΧΗΣ ΕΚ ΤΗΣ ΑΣΚΗΣΕΩΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΟΣ ΤΙΝΟΣ

'Ως εἰναι εύνόητον ἡθελημένη ἀποχὴ δύναται νὰ ἐκδηλωθῇ ἐπὶ ἀρμοδίων φορέων διοικητικῶν θέσεων ἀπὸ τῆς ἀνωτάτης μέχρι τῆς κατωτάτης βαθμίδος, αὐτοτελῶς, διότι δὲν σχετίζεται πρὸς ὅλην τινα θέσιν.

'Ομοίως δύναται νὰ ἐκδηλωθῇ καὶ εἰς ἐπιτελικὰς θέσεις ὡς καὶ εἰς συμβούλια.

Τὸ εἰδικότερον πρόβλημα διπερ ἐν προκειμένῳ γεννᾶται εἰναι τοῦτο: εἰναι προτιμητέα ἡ ἀσκησις ἀρμοδιότητός τινος ὑπὸ τινος φορέως, ἔστω καὶ μὲ κίνδυνον συγκρούσεως ἢ ἡ ἀποφυγὴ ἀσκήσεώς της μὲ κίνδυνον δημιουργίας κενοῦ; Κατ' ἐφαρμογὴν τῆς ἀρχῆς τῆς ἐπιλογῆς μεταξὺ δύο προκειμένων κακῶν, ἡ πρώτη περίπτωσις εἶναι διληγότερον ὁδυνηρὰ διὰ τὴν ἐπιχείρησιν ἢ ἡ δευτέρα, ἡτις δύναται νὰ ὀδηγήσῃ εἰς ἀδράνειαν μὲ βαρυτέρας συνεπείας.

5. ΜΕΤΡΑ ΠΡΟΛΗΨΕΩΣ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΥΣΕΩΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ.

5.1. Μέτρα προλήψεως.

5.1.1. Γενικά.

Δοθέντος ότι ή έμφανισις συγχύσεως εἰς τὰς ἀρμοδιότητας δύναται νὰ ἔχῃ δυσμενεστάτας συνεπείας διὰ τὴν ἐπιχείρησιν, αἱ δόποιαι ἐνδέχεται νὰ ἔκκινοῦν ἐκ τῆς ἀπλῆς διαταράξεως τῆς ἀρμονίας ἐν αὐτῇ καὶ νὰ φθάνουν μέχρι καταλύσεως τοῦ συντονισμοῦ τῶν ἔργων, τῶν θέσεων καὶ τῶν δι’ αὐτῶν συγκροτουμένων δργάνων (όπότε ή ἐπιχείρησις μοιραίως θὰ ὀδηγηθῇ εἰς δεινοπαθήματα, ἀσφαλῶς δηγοῦντα εἰς ἀφανισμὸν) εἶναι ἀναγκαῖον κατ’ ἀρχὴν νὰ λαμβάνωνται μέτρα προνοίας πρὸς πρόληψιν τῆς συγχύσεως τῶν ἀρμοδιοτήτων.

Ἐκάστη ἐπιχείρησις ὁφείλει νὰ ἀντιμετωπίσῃ τὸ πρόβλημα τοῦτο διὰ θεσμικῶν καὶ διαρθρωτικῶν μέτρων.

Τὰ θεσμικὰ μέτρα ἀφοροῦν εἰς τὴν δημιουργίαν τῶν ἀντικειμενικῶν προϋποθέσεων, δι’ ὧν περιορίζονται οἱ κίνδυνοι τῆς συγχύσεως, τὰ δὲ διαρθρωτικὰ μέτρα ἀφοροῦν εἰς τὴν κατάλληλον διάρθρωσιν καὶ εἰς τὴν προσφορωτέρων δυνατὴν διὰ προσώπων ἐπάνδρωσιν τῶν διοικητικῶν (κυρίως) καὶ λοιπῶν θέσεων, ὥστε καὶ ἐξ ἀπόψεως ὑποκειμενικῆς νὰ ὑφίστανται τὰ ἀπαραίτητα ἐν προκειμένῳ ἔχέγγυα.

Σημαντικὸς ὡς πρὸς τὸ θέμα τοῦτο εἶναι ὁ ρόλος τοῦ ἐλέγχου καὶ τῆς ἐποπτείας ή δόποια ἀσκεῖται ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἐπὶ προσώπων, πραγμάτων καὶ συνθηκῶν (καταστάσεων). Ἐπειδὴ δὲ ὁ ἐλεγχος βαρύνει τὴν ἀνωτάτην πρωτίστως καὶ τὰς ἀνωτέρας διοικητικὰς βαθμίδας, αἱ ἀντίστοιχοι θέσεις φέρουν τὸ μεγαλύτερον βάρος τῆς παρακολουθήσεως τοῦ τρόπου ἀσκήσεως τῶν ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ θέσπισις καὶ ἐφαρμογὴ τοῦ ἐλέγχου ὑποβοηθεῖ σοβαρῶς εἰς τὴν πρόληψιν τῶν συγχύσεων ἀρμοδιοτήτων.

Κατωτέρω ἔξετάζονται τὰ δυνάμενα νὰ ληφθοῦν προληπτικῶς μέτρα διὰ τὴν ἀποτροπὴν τῆς ἐμφανίσεως τῶν αἰτίων, ἀτινα προκαλοῦν συγχύσεις ἀρμοδιοτήτων κατὰ κατηγορίας τῶν αἰτίων αὐτῶν.

5.1.2. Πρόληψις αἰτίων ἀναφερομένων εἰς τὰς θέσεις.

Τὰ μέτρα δι’ ὧν προλαμβάνεται ή έμφανισις τῶν αἰτίων τῶν προκαλούντων σύγχυσιν ἀρμοδιοτήτων καὶ ἀναφερομένων εἰς τὰς θέσεις εἶναι τὰ ἀκόλουθα :

α) Ὁρθολογικὴ ἐφαρμογὴ τοῦ καταμερισμοῦ τῶν ἔργων, τόσον ὡς πρὸς τὴν φάσιν τῆς ἀναλύσεως τοῦ συνολικοῦ ἔργου τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς ἐπὶ μέρους τοιαῦτα, δύσον καὶ ὡς πρὸς τὴν σύνθεσιν τῶν ἀναλυθέντων ἔργων καὶ τὴν ἀνάθεσιν αὐτῶν εἰς θέσεις καὶ εἰς φορεῖς.

β) Σαφῆς προσδιορισμὸς τοῦ ὑλικοῦ ἀντικειμένου τῶν θέσεων διὰ τῆς κατὰ τὸ δυνατὸν λεπτομερεστέρας καὶ ἀκριβεστέρας περιγραφῆς αὐτῶν⁷⁹.

γ) Ὁρθολογικὴ κατανομὴ τῶν διοικητικῶν θέσεων καὶ ἐπακριβῆς καθορισμὸς τῶν βαθμίδων τῆς ἱεραρχικῆς πυραμίδος, μετὰ σαφοῦς προσδιορισμοῦ τοῦ πλάτους καὶ τοῦ βάθους ἐκάστης διοικητικῆς θέσεως. Τὸ ἔργον τοῦτο ὅρθιὸν εἶναι νὰ διλοκληροῦται διὰ τῆς καταρτίσεως διαγράμματος⁸⁰ τῆς διαρθρώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, τὸ δόποιον παρέχει πλήρη εἰκόνα τῆς δλῆς δργανωτικῆς δομῆς αὐτῆς καὶ τὸ δόποιον πρέπει νὰ φέρεται εἰς γνῶσιν πάντων τῶν ἐν τῇ ἐπιχειρήσει ἐργαζομένων.

δ) Καθορισμὸς τῶν ὑπευθύνων διὰ τὴν λῆψιν ἀποφάσεων θέσεων καὶ φορέων, ὡς καὶ τοῦ τρόπου λήψεως αὐτῶν καὶ παράλληλος καθορισμὸς τῶν θέσεων καὶ φορέων, οἵτινες βαρύνονται μὲ ἐκτελεστικὰ ἔργα.

ε) Ἐπακριβῆς προσδιορισμὸς τῶν ἀρμοδιοτήτων τάξ δόποιας διατηρεῖ ἐκάστη θέσης (καὶ ὁ ἀντίστοιχος φορεὺς) καὶ ἐκείνων αἵτινες μεταβιβάζονται εἰς ὑποκειμένας θέσεις⁸¹.

79. Βλ. A c k e r, σ. 73 καὶ ἐπ. Allen (Management), σ. 292 καὶ ἐπ. Behlert, σ. 32. Brech, σ. 62 καὶ ἐπ. Chevalier, II, σ. 93 καὶ ἐπ. (Fixer une tâche nettement définée). Fischer (εἰς Festschrift), σ. 97. Keith and Gubellini (Business), σσ. 85 καὶ ἐπ., 203 καὶ ἐπ. Keith and Gubellini (Introduction), σ. 203 καὶ ἐπ. Koontz and O'Donnell, σσ. 250 καὶ ἐπ., 488 καὶ ἐπ. Lassner, σ. 127. Light, σ. 29. Mellerowicz (Allgemeine), I, σ. 206. Nord sieck (Betriebsorganisation), σσ. 53-54. Ἀρχὴ τῆς ἐνότητος καὶ καθαρότητος τῶν Aufgabengebieten.

80. Περὶ δργανωτικῶν διαγράμμάτων βλ. Allusion, Passim. Caudé, σ. 187 καὶ ἐπ. Krähе, σ. 30 καὶ ἐπ. Lassner, σ. 127. Mand, σ. 69 καὶ ἐπ. Nord sieck (Betriebsorganisation), σ. 54: Τὸ δργανωτικὸν διάγραμμα πρέπει νὰ δεικνύῃ τάξ ἀρμοδιότητας. Satte et Voraz, σ. 213 καὶ ἐπ. Walb, σ. 38: Μεταξὺ τῶν δργανωτικῶν διαγράμμάτων προβλέπεται καὶ πίναξ λειτουργιῶν, περιλαμβάνων τὸν καθορισμὸν ἀρμοδιοτήτων, φορέων καὶ τοῦ ρόλου ἐκάστου ἐξ αὐτῶν.

81. Βλ. Allen (Management), σ. 299. Behlert, σ. 40. Brech, σ. 62. Champion, σ. 67 καὶ ἐπ. Fayol, σ. 95 καὶ ἐπ. Fischer (εἰς Festschrift), σ. 97. Fischer (Allgemeine), σ. 110. Gerbier et Aimard, σ. 55. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, σσ. 793 καὶ 6577. Hennig, σ. 25. Keith and Gubellini, (Business), σ. 404. Leener, I, σ. 50. Mellerowicz (Allgemeine), I, σ. 206. Nord sieck (Betriebsorganisation), σ. 78: Ganz klare und eindeutige Zuständigkeitsnormen. Nord sieck (εἰς Handwörterbuch, σ. 4294) Grundsatz der eindeutigen Zuständigkeiten. Pott hoff (εἰς Handbuch, σ. 111): Klare Kompetenzregelungen.

στ) Ληψις μέτρων διαρκοῦς χαρακτήρος πρὸς τήρησιν τῆς ἀρχῆς τοῦ συντονισμοῦ τῶν ἔργων (διὰ τοῦ συντονισμοῦ τῶν θέσεων, τῶν ὅργάνων καὶ τῶν φορέων) ἐντὸς τῆς έπιχειρήσεως.

ζ) Συγχεκριμενοποίησις τῆς ἐντάξεως καὶ τῶν ἔργων τῶν βοηθητικῶν - ἐπιτελικῶν θέσεων, ὡς καὶ τῶν σχέσεων αὐτῶν μετὰ τῶν διαφόρων διοικητικῶν καὶ λοιπῶν ἐπιτελικῶν θέσεων καὶ συμβουλίων ἐντὸς τῆς έπιχειρήσεως.

η) Πλήρης περιγραφὴ τοῦ τρόπου συστάσεως καὶ τοῦ ρόλου (ἔργων) τῶν ἐντὸς τοῦ έπιχειρησιακοῦ πλαισίου λειτουργούντων συμβουλίων, ὡς καὶ τοῦ τρόπου καθ' ὃν αὐτὰ λαμβάνουν ἀποφάσεις.

5.1.3. Πρόβληψις αἰτίων ἀναγομένων εἰς τοὺς φορεῖς.

A'. I. Διὰ τὴν πρόληψιν τῶν μὴ κακοιθούλων ἐνεργειῶν τῶν φορέων, οἵτινες ἐκχωροῦν ἀρμοδιότητας εἰς ἄλλους ὑποκειμένους φορεῖς, ἐνδείκνυται:

- α) Ἡ πλήρης συνειδητοποίησις τῶν ὑφισταμένων ἀρμοδιοτήτων των⁸².
- β) Ἡ γνῶσις τῶν ἐκχωρηθεισῶν εἰς ἄλλους φορεῖς ἀρμοδιοτήτων⁸³.

γ) Ἡ ἐποπτεία ἐπὶ τῶν ὑποκειμένων φορέων διὰ τὴν ἀσκησιν ἀλλὰ καὶ τὴν ὀρθὴν τοιαύτην, τῶν ἐκχωρηθεισῶν εἰς αὐτοὺς ἀρμοδιοτήτων⁸⁴. Ἡ ἐποπτεία αὕτη περιλαμβάνει τὰς διαπιστώσεις ὡς πρὸς τὰ ἔξῆς σημεῖα: 1) "Οτι οἱ ὑποκείμενοι φορεῖς κατανοοῦν τὴν ἀρμοδιότητά των, 2) ὅτι ἀσκοῦν ταύτην, 3) ὅτι εἶναι ὀρθή ἡ τοιαύτη ἀσκησις καὶ 4) ὅτι δὲν παρενοχλοῦνται ὑπὸ ἄλλου τινος κατὰ τὴν ἐκπλήρωσίν της.

δ) Ἡ καθαρότης εἰς τὸ σύστημα γραμμῶν (μονογραμμικὸν-πολυγραμμικόν), ὥστε, καὶ δὲν ἀκόμη εἶναι περισσότεροι τοῦ ἐνδές οἱ διατάσσοντες, νὰ μὴ προκαλῆται σύγχυσις ἐξ αὐτοῦ.

ε) Ἡ ἐπιμέλεια εἰς τὴν ἐκχώρησιν ἀρμοδιοτήτων καὶ τὴν χορήγησιν ἐντολῶν ὥστε νὰ τηρῆται πάντοτε ἡ ἀρχὴ τῆς σαφηνείας⁸⁵.

II. Διὰ τὴν πρόληψιν ἐξ ἄλλου τῶν κακοιθούλων ἐνεργειῶν τῶν ἐκχωρούντων ἀρμοδιότητας φορέων δέονται:

- α) Νὰ ἀσκῇ ἄγρυπτον καὶ ἐπ' αὐτῶν ἐποπτείαν ἡ ἀνωτάτη διοικητικὴ

82. Bλ. Gutenberg (Unternehmungsführung), σ. 101 καὶ ἐπ. Pottthoff (εἰς Handbuch), σσ. 111-112.

83. Bλ. Gutenberg (Unternehmungsführung), σ. 101. Pottthoff (εἰς Handbuch) σ. 71.

84. Bλ. Allen (Management), σ. 300. Behlert, σ. 75 καὶ ἐπ. Brech, σ. 56 καὶ ἐπ. Hennig, σ. 56 καὶ ἐπ. Urwick, σ. 81 καὶ ἐπ.

85. Bλ. Gutenberg (Unternehmungsführung), σσ. 105, 106, 107. Melerojewicz (Allgemeine), I, σ. 219: Ἐρχὴ τῆς ἀπλότητος, καθαρότητος καὶ σαφηνείας.

θέσις, τόσον ἀμέσως ὅσον καὶ ἐμμέσως (διὰ καταλλήλων, ἐμπίστων καὶ ἀντικειμενικῶν φορέων ἐπιτελικῶν ἐλεγκτικῶν ἔργων).

β) Νὰ καθιερῇ συσκέψεις⁸⁶ σύν τοῖς ἄλλοις καὶ μὲ ἀντικείμενον τὸν τρόπον ἐκπληρώσεως ἐν τῇ πράξει τῶν ἀρμοδιοτήτων αὐτῶν, ὡς καὶ τῶν ἐκχωρηθεισῶν εἰς ἄλλους παρ' αὐτῶν ἀρμοδιοτήτων.

γ) Νὰ γίνηται ἐπιλογὴ διὰ τὰς διοικητικὰς θέσεις καὶ δὴ τὰς ἀνωτέρας τοιαύτας φορέων, οἵτινες συνδυάζουν ἴκανότητας καὶ τὸ ἀρμόδιον ἥθος.

δ) Νὰ καλλιεργῆται συστήματικῶς ὁ σεβασμὸς τῆς προσωπικότητος τῶν ἄλλων, εἴτε οὗτοι εἶναι ὑπερκείμενοι φορεῖς, εἴτε ἰσότιμοι, εἴτε ὑποκείμενοι.

Β'. I. Διὰ τὴν πρόληψιν μὴ κακοβούλων ἐνεργειῶν φορέων δεχομένων μεταβίβασιν ἀρμοδιοτήτων ἐξ ἄλλων ὑπερκειμένων τοιούτων ἐνδείκνυται:

α) Ἡ περιοδικὴ ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἐκπαίδευσίς των⁸⁷ εἰς τὰ ἀντικείμενα καὶ εἰς τὸν τρόπον ἀσκήσεως τῆς ἀρμοδιότητός των. (Διὰ σεμιναρίων, ὅμιλων, συζητήσεων, προσωπικῶν ἐπαφῶν).

β) Ὁ διαρκής ἔλεγχος τῆς καταληλότητος αὐτῶν ὡς πρὸς τὴν ἀσκησιν τῶν ἀρμοδιοτήτων των.

γ) Ἡ ἀσκησίς των εἰς τὴν ἀνάληψιν εὐθυνῶν καὶ λελογισμένων πρωτοβουλιῶν⁸⁸.

δ) Ἡ τήρησις τῆς μεταξύ των ἀμίλλης εἰς ἐπιτρεπόμενα δρια.

ε) Ἡ ἐξέτασις τῆς διεπούσης αὐτούς κρίσεως ὡς πρὸς τὴν ἐκτίμησιν τῶν συνθηκῶν αἱ ὄποιαι ἐπιβάλλουν ἄλλοτε ἐνέργειαν καὶ ἄλλοτε ἐπιφυλακτικότητα.

II. Διὰ τὴν πρόληψιν ἐξ ἄλλου κακοβούλων ἐνεργειῶν τῶν περὶ ὃν ὁ λόγος φορέων, ἵσχυουν ὅσα καὶ ὡς ἀνωτέρω εἰς παρ. AII ἀνεφέρθησαν.

5.I.4. Πρόληψις γενικῆς φύσεως αἰτίων δημιουργούντων προϋποθέσεις συγχύσεως ἀρμοδιοτήτων.

α) Θέσπισις μονίμων δργανωτικῶν μέτρων καὶ περιορισμὸς κατὰ τὸ δυνατὸν διευθετικῶν τοιούτων, ἀτινα παρέχουν ἔδαφος εἰς στιγματίας ἐπινοήσεις καὶ εἰς ἐπικινδύνους αὐτοσχεδιασμούς.

β) Ρύθμισις διμαλῆς λειτουργίας τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, ὥστε νὰ ὑπάρχῃ ἀρμονικὴ συγχέτισις καὶ συνεργασία μεταξὺ

86. Βλ. Kosiol (Organisation), σ. 157. Kosiol (Org. des Entsch.) σ. 171 καὶ ἐπ.

87. Βλ. Allen (Management), σ. 138.

88. Περὶ Πρωτοβουλίας βλ. Chevalier, I, σ. 73. Fayol, σ. 44. Kosiol (Organisation), σ. 116. Kosiol (Die Unternehmung), σ. 70 καὶ ἐπ. Nordsieck (Betriebsorganisation), σ. 51. Urwick, σ. 124 καὶ ἐπ.

τῶν θέσεων καὶ ἡ καλυτέρα δυνατὴ ροή τῶν πληροφοριῶν ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

γ) Ἐπιδίωξις ἐπιτεύξεως καὶ διατηρήσεως ἵσορροπίας εἰς τὴν ὄργάνωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως.

δ) Ὁρθολογικὴ ρύθμισις καὶ τυποποίησις τῆς ροῆς τῶν ἐπαναληπτικῶν ἔργασιακῶν διαδικασιῶν, συναρτήσει τῶν παραγόντων «χρόνου» καὶ «χώρου», ὅστε νὰ ἔξασφαλίζηται πλήρως ἡ ὀμαλὴ ροή αὐτῶν.

ε) Ἐξασφάλισις τοῦ ἀρίστου δυνατοῦ «κλίματος» ἐν τῇ ἐπιχειρήσει διὰ τῆς ἐπιτεύξεως ὑψηλοῦ ἥθικοῦ φρονήματος τῶν ἐν τῇ ἐπιχειρήσει ἔργαζομένων, ἀρμονικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων καὶ διὰ τῆς παγιώσεως τῆς ἀληλεγγύης, ἀμοιβαίας ἐμπιστοσύνης καὶ ἀρμονικῆς συνεργασίας.

στ) Μέριμνα διὰ τὴν ἀποφυγὴν δημιουργίας τῆς «ἀτύπου ὄργανώσεως» καὶ τῆς δυσμενοῦς παρεμβολῆς αὐτῆς εἰς τὴν τυπικὴν τοιαύτην, ὅστε τὰς ἀποφάσεις νὰ λαμβάνουν οἱ ὄντως κατὰ περίπτωσιν ἀρμόδιοι, βάσει ἀντικειμενικῶν στοιχείων καὶ μὲ γνώμονα τὸν ἐπιχειρησιακὸν σκοπόν.

5.2. Μέτρα Θεραπείας.

5.2.1. Γενικά.

Ἡ πρόληψις τῆς συγχύσεως ἀρμοδιοτήτων ἀποτελεῖ τὴν ἀρίστην λύσιν καὶ ἡ σχετικὴ προσπάθεια δι’ αὐτὴν δέον νὰ εἴναι διαρκής.

Ἐνίστε ὅμως, εἴτε διότι τὰ μέτρα προλήψεως ἥσαν ἀνεπαρκῆ, εἴτε διότι ἐδημιουργήθησαν εἰδικαὶ συνθῆκαι, προκαλεῖται σύγχυσις ἀρμοδιοτήτων.

Εἰς τὴν περίπτωσιν ταύτην, πρῶτον μὲν ἐπιβάλλεται νὰ γίνῃ ταχεῖα διάγνωσις καὶ ἐντόπισις τοῦ αἰτίου καὶ δεύτερον ἐπιβάλλεται νὰ ὑπάρξῃ ἀποκατάστασις τῆς εὑρυθμίας διὰ τῆς θεραπείας τοῦ κακοῦ, ἥτοι διὰ τῆς ἔξαλεψεως τοῦ προκαλέσαντος τὴν σύγχυσιν αἰτίου.

Καὶ ἐνῷ ἡ προληπτικὴ ἀγωγὴ ἀποσκοπεῖ εἰς τὴν δημιουργίαν προϋποθέσεων, αἵτινες θ' ἀποκλείουν ἡ θὰ περιορίζουν περισσότερον ἡ διηγώτερον τὴν ἐμφάνισιν τῆς συγχύσεως, ἡ θεραπευτικὴ ἀγωγὴ κατανέμεται εἰς τὰς ἔξης φάσεις: α) εἰς τὴν διαπίστωσιν τῆς ἐμφανίσεως τῆς συγχύσεως, β) εἰς τὴν ἐντόπισιν τοῦ αἰτίου τὸ ὄποιον τὴν προύκάλεσε, γ) εἰς τὸν προσδιορισμὸν τῶν προκληθεισῶν συνεπειῶν, δ) εἰς τὴν ἐκβολὴν τοῦ αἰτίου τούτου, ε) εἰς τὴν κατὰ τὸ δυνατὸν ἀποκατάστασιν τῆς ἐκ τῶν συνεπειῶν βλάβης τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ στ) εἰς τὴν προσπάθειαν ἀποφυγῆς τυχὸν ὑποτροπῆς εἰς τὴν ἐμφάνισιν τοῦ αἰτίου.

“Ολαι αἱ ἀνωτέρω φάσεις ἐμφανίζουν δυσχερείας, ίδιαιτέρας ὅμως διερευνήσεως χρήζει ἡ φάσις τῆς ἐκβολῆς τοῦ αἰτίου ὅπερ προύκάλεσε τὴν σύγχυσιν, εἰς τὴν ὄποιαν ἀναφερόμεθα κατωτέρω, ἀκολουθοῦντες τὴν βασικὴν ὡς

πρὸς τὰ αἰτια διάκρισιν, τὴν ὅποιαν καὶ ἀνωτέρω ἐχρησιμοποιήσαμεν. ("Αλλωστε ἡ φάσις αὕτη ἀποτελεῖ καὶ τὴν κατὰ κύριον λόγον θεραπείαν").

5.2.2. Θεραπεία ἀφορῶσα εἰς αἴτια ἀναγόμενα εἰς τὰς θέσεις.

Διὰ νὰ ὑπάρξῃ περίπτωσις ἐμφανίσεως αἰτίου ἀναγομένου εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῶν θέσεων, δἰ' οὗ προκαλεῖται σύγχυσις ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, σημαίνει ὅτι διεπράχθη σφάλμα ἢ ἐδημιουργήθη κενὸν εἰς τὴν τοιαύτην διαμόρφωσιν (θεσμικῆς ὑφῆς) καὶ εἶναι ἀναγκαῖα ἢ λῆψις μέτρων κατασταλτικῆς καὶ δὴ ἐπανορθωτικῆς μορφῆς.

Τοιαύτης ἐπανορθωτικῆς φύσεως θεραπευτικὰ μέτρα εἶναι εἰδικώτερον τὰ ἔξι:

α) Διόρθωσις σφαλμάτων ἀφορώντων εἰς τὴν ἀνάλυσιν καὶ τὴν σύνθεσιν τῶν ἔργων, ἐν τῷ πλαισίῳ τοῦ καταμερισμοῦ τῆς ἔργασίας.

β) Κάλυψις τῶν ἐμφανισθέντων κενῶν ὡς πρὸς τὸν προσδιορισμὸν τοῦ ὄλικοῦ ἀντικειμένου τῶν θέσεων, ὡστε, ἐάν παραμένουν ἀσάφειαι ἢ ἐλλείποντα λεπτομέρειαι, νὰ γίνη ἢ σχετικὴ διευκρίνησις καὶ συμπλήρωσις.

γ) Ἐπανόρθωσις τυχὸν ἐλλείψεων, παραλείψεων καὶ λαθῶν ὡς πρὸς τὴν κατανομὴν τῶν διοικητικῶν θέσεων καὶ τὴν διαμόρφωσιν τῆς ιεραρχικῆς πυραμίδος ἐν τῇ ἐπιχειρήσει.

δ) Ἐπίτευξις πλήρους διαχωρισμοῦ μεταξὺ ἀποφασιστικῶν καὶ ἐκτελεστικῶν ἔργων.

ε) Ἀποσαφήνισις τῶν ἀρμοδιοτήτων ἐκείνων, αἵτινες μεταβιβάζονται εἰς ὑποκειμένας θέσεις, ὡς καὶ ἐκείνων αἵτινες παρακρατοῦνται παρ' ὑπερκειμένων διοικητικῶν θέσεων.

στ) Πλήρης ἐκκαθάρισις τοῦ συστήματος γραμμῶν δἰ' οὗ γίνεται ἢ μεταβιβάσις τῶν ἀρμοδιοτήτων.

ζ) "Αμεσος ἀποκατάστασις τοῦ συντονισμοῦ τῶν θέσεων εἰς περίπτωσιν ἐκδηλώσεως ἐκτροπῆς ἐξ αὐτοῦ.

η) Ἀποσαφήνισις τῆς ἐντάξεως, τοῦ ρόλου καὶ τῶν σχέσεων τῶν ἐπιτελικῶν θέσεων.

θ) Ἀποσαφήνισις τοῦ τρόπου συστάσεως καὶ λειτουργίας, ὡς καὶ τοῦ ρόλου τῶν Συμβουλίων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

5.2.3. Θεραπεία ἀφορῶσα εἰς αἴτια ἀναγόμενα εἰς τὸν φορεῖς.

Τὰ αἴτια ταῦτα ἔχουν ὑποκειμενικὸν χαρακτῆρα, ἢ δὲ ἐντόπισις τῶν ἔχει τὴν ἔννοιαν τῆς ἀνακαλύψεως τοῦ ὑπαίτιου τῆς συγχύσεως φορέως. Καὶ ἐὰν μὲν ἡ ὑπαίτιότης δὲν ἀφορᾷ εἰς κακοθεόλους ἐνεργείας, ἢ ἐφαρμογὴ τῆς δεούσης θεραπείας ὁδηγεῖ εἰς ἔξοβελισμὸν τοῦ αἰτίου, ὅπερ ὥθησε τὸν φορέα

εἰς τὴν τοιαύτην ἐνέργειαν, ἐὰν δὲ ἀφορᾷ εἰς κακοβούλους ἐνεργείας, ή θεραπεία ἔγκειται εἰς τὴν λῆψιν ὅλων τῶν ἐπιβαλλομένων μέτρων (περιλαμβανομένων καὶ τῶν κυρώσεων) πρὸς ἐπαναφορὰν τοῦ οὕτως ἐνεργήσαντος φορέως εἰς τὴν ὁδὸν τοῦ δρθῶς σκέπτεσθαι, συμπεριφέρεσθαι καὶ ἐνεργεῖν.

‘Η ἐν προκειμένῳ ἐπιβαλλομένῃ θεραπείᾳ περιλαμβάνει:

Α'. I. Ἐπὶ μὴ κακοβούλων ἐνεργειῶν τῶν ἐκχωρούντων ἀρμοδιότητας φορέων:

α) Ἀποκλεισμὸν τῆς περιπτώσεως παραλείψεως τῆς ἀσκήσεως ἀρμοδιότητος τινος, ὅταν παρακολουθῆται αὐτῇ ὑπὸ παραλείψεως ἐκχωρήσεως αὐτῆς εἰς ἔτερον φορέα. Εἶναι αὐτονόητον ὅτι εἰς περίπτωσιν ἐμφανίσεως τοιαύτης διττῆς παραλείψεως δὲν θὰ πρέπει νὰ ὑπάρξῃ ἐπανάληψις.

β) Ἀμεσον τερματισμὸν τῆς καταστάσεως ἡτις δημιουργεῖται ἐκ τῆς ἐκχωρήσεως τῆς αὐτῆς ἀρμοδιότητος εἰς περισσοτέρους τοῦ ἐνὸς φορεῖς.

γ) Ἀπαγόρευσιν χορηγήσεως ἀφηρημένων ἐντολῶν, ὅταν μία, ἔστω, τοιαύτη ἐντολὴ ἐγένετο πρόξενος συγχύσεως ἀρμοδιοτήτων.

δ) Καθορισμὸν κατὰ περίπτωσιν τοῦ ἐνὸς ἢ τῶν πλειόνων διατασσόντων, μὲ παράλληλον συγκεκριμενοπόλησιν, πρῶτον μὲν τοῦ περιεχομένου τῶν σχετικῶν ἐντολῶν καὶ δεύτερον τῶν προσώπων εἰς τὰ ὅποια αὗται ἀφοροῦν. Ἐὰν ἡ σύγχυσις παρὰ ταῦτα ἐξακολουθῇ πρέπει νὰ γίνη περιορισμὸς εἰς ἓν μόνον διατάσσοντα φορέα.

ΙΙ. Ἐπὶ κακοβούλων ἐνεργειῶν φορέων ἐκχωρούντων ἀρμοδιότητας, ἐφ' ὃσον δὲν πρόκειται περὶ φορέων τῆς ἀνωτάτης διοικητικῆς θέσεως —δι' οὓς ἡ κατασταλτικὴ προσπάθεια ἀτονεῖ λόγῳ ἐλλείψεως ἐτέρας ὑπερκειμένης θέσεως— λαμβάνονται μέτρα ποικίλλοντα εἰς ἔντασιν καὶ περιλαμβάνοντα νουθεσίας, συσκέψεις μὲν ἀντικείμενον τὴν ἔξομάλυνσιν διαφορῶν ἢ δρσιν παρεξηγήσεων καὶ ἀμφισβητήσεων, ἐγγράφους συστάσεις, ἐπιπλήξεις καὶ ἐπιβολὴν κυρώσεων. Ἀμεσος ἐπιδίωξις ἐν προκειμένῳ εἶναι ὅχι μόνον ὁ κολασμὸς μιᾶς κακοβούλου πράξεως ἢ παραλείψεως, ἀλλὰ καὶ ὁ ἀποκλεισμὸς ἐνδεχομένης μελλοντικῆς ἐπανάληψεως αὐτῆς.

Β'. I. Ἐπὶ μὴ κακοβούλων ἐνεργειῶν τῶν φορέων, οἵτινες εἶναι κατ' ἔξουσιοδότησιν ἀρμόδιοι:

α) Ἐὰν οἱ ἐνέργειαι των ὀφείλωνται εἰς ἔλλειψιν καταρτίσεως ἢ πείρας, ή θεραπευτικὴ ἀγωγὴ ἀφορᾷ εἰς τὴν κατὰ τὸ δυνατὸν κάλυψιν τῶν κενῶν, ἀτινα οὕτοι ἐμφανίζουν.

β) Ἐὰν οἱ ἐνέργειαι των εἶναι προϊὸν εὐθυνοφοβίας, πρέπει νὰ παρακολουθηθῇ συστηματικῶτερον ἢ ἀσκησίς των εἰς τὴν ἀνάληψιν εὐθυνῶν.

γ) Ἐπὶ ἐμφανίσεως ἀνταγωνισμοῦ μεταξὺ τοιούτων φορέων, πρέπει νὰ ἐπιδιώκεται διὰ παντὸς μέσου ἢ ἐπάνοδος εἰς τὰ ἐπιθυμητὰ πλαίσια τῆς ἀμίλλης.

δ) Ἐπὶ κρουσμάτων ὑπερβάλλοντος ζήλου ἐξ ὧν προκαλεῖται σύγχυσις ἀρμοδιοτήτων, ἀπαιτεῖται ἡ μετὰ προσοχῆς τιθάσσευσις τοῦ περιπτοῦ ζήλου, χωρὶς νὰ θίγηται ὁ λίαν ἐπιθυμητὸς τοιοῦτος, περιοριζόμενος δμως ἐντὸς τῶν ὅρθῶν δρίων.

II. Ἐπὶ κακοβούλων ἐνέργειῶν τῶν ἀνωτέρω φορέων, τὰ λαμβανόμενα θεραπευτικὰ μέτρα πρέπει νὰ εἰναι ἄμεσα καὶ δραστικά, ὥστε, μόλις ἐμφανισθῇ τοιαύτη ἐνέργεια, νὰ παταχθῇ. Τοῦτο εἰναι ἀναγκαῖον διὰ νὰ ἀποκλεισθῇ οἰαδήποτε ἀντιβαίνοντα πρὸς τὸ ἔργον καὶ τὸν σκοπὸν τῆς ἐπιχειρήσεως δρᾶσις, δσον καὶ διὰ νὰ παραδειγματισθοῦν ἐκεῖνοι, οἵτινες θὰ ἔτρεφον τὴν διάθεσιν νὰ ἐπιχειρήσουν παρομοίαν ἐνέργειαν. Τὰ ληπτέα μέτρα διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν τοιούτων περιπτώσεων ἀφοροῦν εἰς κυρώσεις, κλιμακουμένας —κατὰ τὴν ἐκτίμησιν τῆς σημασίας, τῶν κινήτρων καὶ τῶν ἐπιπτώσεων τῆς ἐνέργειας— ἀπὸ τῆς ἀπλῆς συστάσεως μέχρι τῆς ἀπομακρύνσεως ἐκ τῆς ἐπιχειρήσεως τοῦ κακοβούλως ἐνεργήσαντος φορέως.

5.2.4. Θεραπεία τῶν γενικῆς φύσεως αἰτίων.

Τὰ γενικῆς φύσεως αἴτια τὰ προκαλοῦντα σύγχυσιν ἀρμοδιοτήτων εἰναι τοιαύτης σημασίας ὥστε, δταν ἐμφανίζωνται, αἱ ἐπὶ τῆς ἐπιχειρήσεως συνέπειαι δὲν περιορίζονται μόνον εἰς τὴν ἀναφερθεῖσαν σύγχυσιν, ἀλλ' εἰναι πολὺ εὔρυτέρας ἐκτάσεως, δυνάμενα νὰ κλονίσουν καὶ αὐτὴν τὴν ὑπόστασιν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐπομένως ὁ ἄμεσος ἐξοβελισμὸς τῶν ἀνωτέρω αἰτίων εἰναι διὰ πολλοὺς λόγους ἐπιβεβλημένος, ἐὰν δὲ δὲν πραγματοποιηθῇ οὗτος, ἡ ἐπιχείρησις μοιραίως θὰ δόθηγηθῇ εἰς ἀφανισμόν.

Ἐκεῖναι αἱ ὁποῖαι δύνανται ὡς πρὸς τὰ αἴτια ταῦτα νὰ διερευνηθοῦν, εἰναι αἱ περιπτώσεις καθ' ἃς ταῦτα δὲν ἀποτελοῦν μόνιμον κατάστασιν διὰ τὴν ἐπιχείρησιν, ἀλλ' ἐμφανίζονται παροδικῶς, ὑπὸ μορφὴν ἀποκλίσεως καὶ ἐξαιρέσεως, ὅπότε καὶ πάλιν ὁ ἄμεσος ἐξοβελισμός των εἰναι ἐπιβεβλημένος.

Τὰ θεραπευτικὰ μέτρα τὰ ὁποῖα δύνανται νὰ ληφθοῦν εἰς τὴν ἀνωτέρω περίπτωσιν εἰναι τὰ ἔξῆς:

α) Περιορισμὸς εἰς τὸ μέγιστον δυνατὸν τῆς λήψεως διευθετικῶν μέτρων, ἐφ' δσον ἐξ αὐτῶν προκαλοῦνται κρούσματα συγχύσεως ἀρμοδιοτήτων, ἀλλὰ καὶ διὰ τὸν γενικώτερον λόγον τῆς τονώσεως τῆς ὀργανώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως.

β) "Αμεσος ἀποκατάστασις τῆς εύρυθμίας εἰς τὰς ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἐπικοινωνίας διὰ τῆς ταχυτάτης καλύψεως παντὸς δημιουργουμένου κενοῦ εἰς αὐτὰς ἢ ἐξαφανίσεως τῶν αἰτίων τῶν προκαλούντων ἀνωμαλίας εἰς αὐτάς.

γ) Ἐπάνοδος εἰς τὴν ὀργανωτικὴν ἴσορροπίαν, ἐὰν σημειωθῇ διαταραχή, ἥτοι ἐὰν ἡ πλάστιγξ κλινῃ πρὸς τὴν πλευρὰν τῆς ὑπο-οργανώσεως ἢ τὴν τοιαύτην τῆς ὑπεροργανώσεως.

δ) Ὁποκατάστασις τῆς ὁμαλῆς ροῆς τῶν ἔργασιακῶν διαδικασιῶν, συναρτήσει τῶν παραγόντων «χώρου» καὶ «χρόνου», ἐὰν παρατηρηθῇ ἀπομάκρυνσις ἐξ αὐτῆς.

ε) Ἐπαναφορὰ τοῦ εὐμενοῦς ψυχολογικοῦ κλίματος ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν καλῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ἐν αὐτῇ, εἰς περίπτωσιν δημιουργίας, ἔστω καὶ προσκαίρως, συνθηκῶν ἐπιδρουσῶν δυσμενῶς ἐπ' αὐτῶν.

στ) Πάταξις τῶν ἐκδηλώσεων τῆς ἀτύπου δργανώσεως, αἱ ὅποῖαι παρενοχλοῦν τὴν τυπικὴν τοιαύτην καὶ προκαλοῦν ποικίλας συγχύσεις καὶ ἀνωμαλίας.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΑΙ

- | | | |
|------|---|--|
| ZfB | : | Zeitschrift für Betriebswirtschaft. |
| ZfbF | : | Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. |
| ZfhF | : | Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung. |

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Acker H.*: Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb. Wiesbaden, 1961.
- Ackoff R.*: Towards a Behavioral Theory of Communication. In «Management Science», τ. 1958, σ. 226 κατ. έπ.
- Albach H.*: Formal Organization and Informal Groups in the Business Enterprise. In «The German Economic Review», τ. 1964, σ. 193.
- Albach H.*: Zur Theorie der Unternehmensorganisation. In ZfhF, τ. 1959.
- Allen L.*: Management and Organisation. New York - Toronto - London, 1958.
- Allen L.*: The Art of Delegation. In «The Management Record», March 1955.
- Allen L.*: Improving Staff and Line Relationships. New York, 1956.
- Allusion R.*: Les Organigrammes. Paris, 1959.
- Anderson E. H.*: Line, Staff and Functional Relationships. In Readings from the Academy of Management, New York, 1962.
- Βαρβαρέσον Γ.*: Κώδιξ Πονικῆς Δικονομίας. Αθήναι, 1956.
- Baker H. - France R.*: Centralization and Decentralization in Industrial Relations. Princeton N.J., 1954.
- Barnard Ch.*: The Functions of Executive. Cambridge Mass., 1938.
- Behlert K.*: Vom Organisieren. Stuttgart, 1960.
- Bergmann J. und Zapf W.*: Kommunikation im Industriebetrieb. Ein Bericht über den Stand der deutschen Forschung, Frankfurt a.M., 1965.
- Beishline I.*: Military Management and National Defense. Englewood Cliffs, N.J., 1950.
- Bendix R.*: Work and Authority in Industry. New York-London, 1956.
- Bleicher K.*: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen (Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, herausg. von Prof. E. Kosiol in Gemeinschaft mit Prof. E. Grochla), Berlin 1966.
- Böhrs H.*: Organisation des Industriebetriebes. Wiesbaden, 1963.
- Brech E.*: Management. Is Nature and Significance. London, 1964.
- Brown Alvin*: Organisation of Industry. Englewood Cliffs N.J., 1947.
- Brown I. A. C.*: Psychologie der industriellen Leistung. Hamburg, 1956.
- Brown Wilfred.*: Exploration in Management. London, 1960.
- Burnham I. and Hoskins G.*: Elements of Industrial Organisation. London, 1965.
- Campion G. - L.*: Traité des entreprises privées. Paris, 1958.
- Caude R.*: Organisation générale et méthodologie de l'entreprise. Paris, 1964.
- Chevalier J.*: Organisation, t. I, II. Paris, 1960.
- Colin A. T.*: L'organisation rationnelle du travail dans l'entreprise. Paris, 1964.
- Cordiner R.*: New Frontiers for Professional Managers. New York, 1956.
- Dahrendorf R.*: Sozialstruktur des Betriebes. Wiesbaden, 1959.
- Dahrendorf R.*: Industrie - und Betriebssoziologie. Berlin, 1965.
- Dale Ern.*: Management Theory and Practice. New York - St. Louis - San Francisco - Toronto - London - Sydney, 1965.

- Dale Ern.*: Centralization versus Decentralization. In: «Advanced Management». June, 1955.
- Davis Keith*: Informal Organization. In: «Readings in Management». New York - Toronto - London, 1959, σ. 234 and ἐπ.
- Davis R. C.*: The Fundamentals of Top Management. New York, 1954.
- Duffy Dan.*: Authority Considered from an Operational Point of View in: «Journal of the Academy of Management», τ. 2, No 3, Dec. 1959.
- Emerson Harr.*: Efficiency as a Basis for Operation and Wages. New York, 1959.
- Ettlinger K(ed.)*: International Handbook of Management. New York - Toronto - London - Sydney, 1965.
- Fayol H.*: Administration industrielle et générale. Paris, έκδ. 1956.
- Fischer G.*: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Heidelberg, 1957.
- Fischer G.*: Die Führung von Betrieben. Stuttgart, 1961.
- Fischer G.*: "Αρθρον στις «Betriebswirtschaftslehre und Wirtschafts - Praxis - Festschrift für K. Mellerowicz»". Berlin, 1961.
- Follett M.*: The Illusion of Final Authority in: «Bulletin of the Taylor Society», τομ. XI, No 5, Dec. 1926.
- Gabler Th.*: Wirtschafts - Lexikon (Herausg. von R. und H. Sellien). Wiesbaden, 1962.
- Gerbier J. - Aimard C.*: Organisation. Gestion. Paris, 1965.
- Gerwig E.*: Organisation und Führung industrieller Unternehmungen. Stuttgart, 1959.
- Graicunas H.*: Relationship in Organisation. In: Gulick and Urwick: Papers on the Science of Administration. New York, 1937.
- Grochla Er.*: Der Einfluss der Automatisierung auf die Unternehmungsorganisation. In: ZfB, τ. 1966, σ. 284.
- Grohmann Eck.*: Die «Span of Control». Ihr Wesen und die Einflussfaktoren für die Bestimmung ihrer optimalen Breite. Mannheim, 1962.
- Gross Ber.*: The Managing of Organizations. London, 1960.
- Grün Oskar*: Informale Erscheinungen in der Betriebsorganisation. Berlin, 1966.
- Gutenberg Er.*: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden, 1958.
- Gutenberg Er.*: Unternehmungsführung. Organisation und Entscheidungen. Wiesbaden, 1961.
- Gutenberg Er.*: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, I Band: Die Produktion. Berlin - Göttingen - Heidelberg, 1963.
- Hamilton Jan*: The Soul and Body of An Army. London, 1921.
- Handbuch der Sozialerziehung*: (herausg. v. E. Bornemann u.G.v. Mann - Tiecher). Freiburg im Breisgau, 1964.
- Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*.
- Hasenack W.*: Grundsätze zur Gestaltung der Eigenverantwortlichkeit in der Unternehmung. In: ZfhF, 1957.
- Hax H.*: Die Koordination von Entscheidungen. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. München, 1965.
- Hendrikson K.*: Rationelle Unternehmensführung in der Industrie. Wiesbaden, 1966.
- Hennig K.*: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Wiesbaden, 1965.
- Hierche H.* (sous la direction de): Les techniques modernes de gestion des entreprises. Paris, 1962.

- Höhn R.*: Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft. Bad-Harzburg, 1961.
- Illetschko L.*: Unternehmenstheorie. Wien - New York, 1967
- Institut für Sozialforschung*: Betriebsklima. Frankfurt a.M., 1954.
- Isaak Th.*: Organization Theory. Etç «Readings from the Academy of Management», New York, 1962.
- Junckerstorf K.*: Internationaler Grundriss der wissenschaftlichen Unternehmungsführung. Berlin, 1964.
- Junckerstorf K. - Gast F.*: Grundzüge des Management. Einführung in die Theorie und Praxis der Unternehmensleitung. 1960.
- Kalveram W.*: Industriebetriebslehre. Wiesbaden, 1960.
- Keith L. and Gubellini C.*: Introduction to Business Enterprise. New York - San Francisco - Toronto - London, 1962.
- Keith L. and Gubellini C.*: Business Management. New York - Toronto - London, 1958.
- König R.*: Die informelle Gruppen im Industriebetrieb. Etç Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. I, Berlin, Baden - Baden, 1961.
- Koontz H. and O'Donnell C.*: Principles of Management. New York - Toronto - London, 1964.
- Kosiol E.*: Organisation der Unternehmung. Wiesbaden, 1962.
- Kosiol E.*: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Berlin, 1959.
- Kosiol E.*: Organisation des Entscheidungsprozesses. Berlin, 1959.
- Kosiol E.*: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Hamburg, 1966.
- Kosiol E.*: (mit N. Szyperski und Kl. Chmielewicz) Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften. Etç ZfbF, τ. 1965.
- Kosiol E.*: Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen. Etç ZfhF, τ. 1961, σ.σ. 318-334.
- Krähe Dr. (Arbeitskreis)*: Unternehmungsorganisation. Köln - Opladen, 1963.
- Kramer R.*: Information und Kommunikation. Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung. Berlin, 1965.
- Kreikebaum H.*: Neure Entwicklungstendenzen auf dem Gebiet der Organisationstheorie. Etç ZfB, τ. 1965.
- Κυριακοπούλου Ηλ.*: Έλληνικόν Διοικητικόν Δίκαιον. Θεσσαλονίκη, 1958.
- Laird D.A. - Laird E.C.*: The Techniques of Delegation. New York, 1957.
- Lasser J(ed)*: Business Management Handbook. New York - Toronto - London, 1954.
- Leener (de) G.*: Traité des principes généraux de l'organization. Bruxelles, 1952.
- Light H.*: The Nature of Management. London, 1962.
- Linhardt H.*: Grundlagen der Betriebsorganisation. Essen, 1954.
- Lobstein J.*: Organiser, commander, structurer: Les trois impératifs du gouvernement de l'entreprise. Paris, 1963.
- Löffelholz J.*: Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden, 1967.
- Mand J.*: Betriebsorganisation. Wiesbaden, 1957.
- Mandeville M.*: «Organizational Authority». Etç Readings from the Academy of Management: Current Issues and Emerging Concepts in Management (ed. by P. Dauten). New York, 1962.
- March J.*: Handbook of Organizations. Chicago, 1965.
- Mayer L.*: Grundriss der allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden, 1955.

- Mayntz R.*: Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre. Els Organisation TFB - Handbuchreihe, Berlin, Baden - Baden. 1961.
- Mellerowicz K.*: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Berlin, 1961.
- Mellerowicz K.*: Wege und Irrwege der modernen Organisationslehre. Els Wirtschaft und Wirtschaftsprüfung (Festschrift für H. Rätsch zum 60 Geburtstag). Stuttgart, 1966.
- Mellerowicz K.*: Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Organisation. Els Organisation, TFB - Handbuchreihe, Bd. I, 1961.
- Mooney I. and Reiley A.*: Onward Industry. New York, 1931.
- Mooney I.*: The Principles of Organization. New York, 1947.
- Μπονζοπούλου Α.*: Πολιτική Δικονομία. Αθήναι, 1931.
- Nordsieck Fr.*: Betriebsorganisation. Lehre und Technik (Textband). Stuttgart, 1961.
- Nordsieck Fr.*: Ἀρθρον εἰς Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, σ. 4253 ἐπ.
- Pasternak H.*: Le gouvernement des grandes Organisations. Paris, 1947.
- Pasternak H.*: La deuxième révolution industrielle. Paris, 1959.
- Petersen and Plowman E.*: Business Organization and Management. Homewood Ill. 1958.
- Petry W.*: Stabsstellen in industriellen Grossunternehmungen. Diss. Köln, 1959.
- Pfiffner J.*: How to Delegate Authority. Els «Public Management», Decem. 1943.
- Pleiss Ul.*: Die Forschungsrichtungen der Organisationstheorie. Els ZfB, τ. 1963.
- Plenge J.*: Drei Vorlesungen über allgemeine Organisationslehre. Essen, 1919.
- Poosgen Otto*: Zentralisation und Dezentralisation im lichte dreier moderner Entwicklungen. Els ZfB, τ. 1967.
- Potthoff E.*: Betriebsorganisation. Köln - Opladen, 1958.
- Potthoff E.*: Ἀρθρα: «Betriebsorganisation» καὶ «Das Personalwesen». Els Handbuch der Wirtschaftswissenschaften (herausg. von K. Hax und Th. Wessels), Köln - Opladen, 1958.
- Raymond J.*: Problems of Delegation of Authority. (College of Technology Industrial Administration Group). Birmingham, England. January, 1954.
- Redfield Ch. E.*: Communication in Management. The Theory and Practice of Administrative Communication. Chicago, 1958.
- Sampson Rob.*: The Staff Role in Management. New York, 1955.
- Statet R. et Voraz Ch.*: Les Graphiques. Paris, 1960.
- Schäfer E.*: Die Unternehmung. Köln - Opladen, 1956.
- Schmidt R. B.* (unter Mitwirkung von Kl. Chmielewicz): Erich Kosiol: Quellen, Grundzüge und Bedeutung seiner Lehre. Stuttgart, 1967.
- Schweitzer M.*: Probleme der Ablaufsorganisation. Berlin, 1964.
- Schweitzer M.*: Anforderungen an die betriebswirtschaftliche Organisationstheorie. Els «Organisation und wachsender Wettbetrieb» (herausg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft), Berlin, 1967.
- Self H.*: Problems of Decentralization in a Large Scale Undertaking. London, 1951.
- Siebel W.*: Zur Typologie betrieblicher Entscheidungen. Els ZfB, τ. 1967, σ. 359 καὶ ἐπ.
- Simon H.*: Administrative Behavior. New York, 1957.
- Simon H.*: The New Science of Management Decision. New York, 1960.

- Staerkle R.*: Stabsstelle in der industriellen Unternehmung. Bern, 1961.
- Stirn H.*: Die informelle Gruppe im Betrieb. Dortmund, 1952.
- Stratoudakis P.*: Das Kommunikationssystem als organisatorisches Problem. Etç ZfB, 1962.
- Taylor Fr.*: Shop Management. New York, 1919.
- Ulrich H.*: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Eine Einführung. Bern, 1949.
- Ulrich H.*: Kontrollspanne und Instanzenaufbau. Etç Organisation, TFB-Handbuchreihe, I Bd., Berlin, Baden-Baden, 1964, σ. 267 ἐπ.
- Urwick L.*: The Elements of Administration. New York, 1943.
- Urwick L.*: The Manager's Span of Control. Etç «Harvard Business Review», τ. 1956.
- Vaes U.*: La hierarchie dans la structure de l'entreprise. Paris, 1954.
- Walb E.*: Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre. Leipzig, 1938.
- Wardenberg J.*: Trennung und Identität von Kompetenz - und Kommunikations - system im Rahmen der Unternehmungsorganisation. Etç ZfB, 1963.
- Weber C. Ed.*: The Nature of Authority (Comment). Etç «Readings from the Academy of Management». New York, 1962.
- Wickesberg Alb.*: Determining Relative Degrees in the Delegation of Executive Authority. Etç «Readings from the Academy of Management». New York, 1962.
- Wiese L.*: «Organisation» etç «Handwörterbuch der Sozialwissenschaften». Stuttgart - Tübingen - Göttingen, 1964.
- Wild J.*: Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Entwurf eines Wissenschaftsprogramms. Berlin, 1966.
- Wild J.*: Zur praktischen Bedeutung der Organisationstheorie. Etç ZfB, τ. 67.
- Wöhe G.*: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Berlin - Frankfurt a.M., 1962.
- Zangen W.*: Die Praxis der industriellen Unternehmensführung. Essen, 1962.

ΠΙΝΑΞ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. Περὶς τῆς ἐνοίας τῆς ἀρμοδιότητος ἐν γένει	σελ.	5
1.1. Ὁρισμὸς - Ἀνάλυσις τῆς ἐνοίας «ἀρμοδιότης».	»	5
1.2. Ἡ ἔξουσία καὶ ἡ εὐθύνη ὡς συστατικὰ στοιχεῖα τῆς ἀρμοδιότητος	»	8
1.3. Ἀρμοδιότης καὶ καθῆκον	»	13
1.4. Διακρίσεις τῆς ἀρμοδιότητος (Μορφαὶ ἀρμοδιοτήτων).	»	15
1.5. Τομεῖς τῆς Ἐπιστήμης εἰς τοὺς δύοις ἀπαντᾶται δύος «ἀρμοδιότης»	»	15
2. Διαμόρφωσις τῶν ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς Ἐπιχειρήσεως	»	17
2.1. Ὁργανωτικὴ θεώρησις τῆς ἐπιχειρήσεως	»	17
2.2. Ἡ ἐνοία τῆς «θέσεως» εἰς τὴν δργάνωσιν τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ πλαισίου κατὰ τὸν Erich Kosiol	»	18
2.3. Σχέσεις μεταξύ «θέσεως» καὶ «ἀρμοδιότητος» ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως	»	19
2.4. Σημασία τοῦ συστήματος ἀρμοδιοτήτων διὰ τὴν ἐπιχειρησιν	»	21
3. Τὸ φαινόμενον τῆς συγχύσεως τῶν ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως	»	23
3.1. Εἰσαγωγικὰ - Ὁρολογία	»	23
3.2. Μορφαὶ συγχύσεως ἀρμοδιοτήτων	»	25
3.3. Αἴτια προκαλοῦντα τὴν σύγχυσιν ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως	»	26
3.3.1. Αἴτια ἀναγόμενα εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῶν θέσεων.	»	26
3.3.2. Αἴτια ἀναγόμενα εἰς τοὺς φορεῖς	»	32
3.3.3. Λοιπὰ αἴτια γενικῆς φύσεως	»	34
4. Αἱ ἐν τῇ πράξῃ ἐκδηλώσεις τῆς συγχύσεως ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως	»	37
4.1. Σύγκρουσις ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως	»	37
4.1.1. Ἀνάλυσις ἐνοίας	»	37
4.1.2. Αἴτια προκαλοῦντα τὴν σύγκρουσιν ἀρμοδιοτήτων	»	38
4.1.3. Περιπτώσεις συγκρούσεως ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως	»	39
4.2. Εμφάνισις κενοῦ ὡς πρὸς τὴν ἀσκησιν ἀρμοδιοτήτων	»	40
4.2.1. Ἀνάλυσις ἐνοίας	»	40
4.2.2. Πραγματικὴ ἔλλειψις ἀρμοδιότητος	»	41
4.2.3. Νομιζομένη ἔλλειψις ἀρμοδιότητος	»	42
4.2.4. Ἡ θελημένη ἀποχὴ ἐκ τῆς ἐκπληρώσεως ἀρμοδιότητος	»	43
5. Μέτρα προλήψεως καὶ θεραπείας τῆς συγχύσεως ἀρμοδιοτήτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως	»	45
5.1. Μέτρα προλήψεως	»	45
5.1.1. Γενικὰ	»	45
5.1.2. Πρόβληματα αἵτιων ἀναφερομένων εἰς τὰς θέσεις	»	45
5.1.3. Πρόβληματα αἵτιων ἀναγομένων εἰς τοὺς φορεῖς	»	47
5.1.4. Πρόβληματα γενικῆς φύσεως αἵτιων δημητριούτων προϋποθέσεις συγχύσεως ἀρμοδιοτήτων	»	48
5.2. Μέσα θεραπείας	»	49
5.2.1. Γενικὰ	»	49
5.2.2. Θεραπεία ἀπορῶσα εἰς αἴτια ἀναγόμενα εἰς τὰς θέσεις	»	50
5.2.3. Θεραπεία ἀφορῶσα εἰς αἴτια ἀναγόμενα εἰς τοὺς φορεῖς	»	50
5.2.4. Θεραπεία τῶν γενικῆς φύσεως αἵτιων	»	52
Συντομογραφίαι	»	53
Βιβλιογραφία	»	54