แนะนำหนังสือ เรื่อง The Limits of Organization by Kenneth Arrow (1974, 1984) องค์การ อำนาจหน้าที่และการลดความขัดแย้ง : มุมมองทางเศรษฐศาสตร์

อัมพร ธำรงลักษณ์[19]

The Limits of Organization โดยเคนเน็ธ เอ แอร์โรว์ (1974, 1984) เขียนและเรียบเรียงขึ้นจากการบรรยายที่ได้รับเชิญจาก The Fels Center of Government หรือเรียกสั้นๆ ว่า The Fels Lectures สะสมมาในอดีตตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 ถึง 1971 ผสมผสานกับโครงการพัฒนาบทบาทของบรรษัทสมัยใหม่ในยุคสมัยนั้นในการใช้ชีวิตทางเศรษฐกิจของผู้คนแลโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านนวัตกรรมอันเป็นโครงการของมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดทางด้านเทคโนโลยีและสังคม ผลงานของเขาที่ปรากฏในหนังสือเล่มนี้ได้มีการแยกเผยแพร่ในงานชิ้นอื่น ๆ อีกหลายเล่มด้วยกัน การหยิบงานเขียนชิ้นนี้มาแนะนำในที่นี้ จึงกล่าวได้ว่าเป็นการประมวลรวมความคิดที่มองให้เห็นความเชื่อมโยงของประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบมากกว่าการแยกอ่านทีละชิ้นงานจากเล่มอื่น ๆ

ทำไมถึงหยิบงานชินนี้ขึ้นมาแนะนำ? ทั้ง ๆ ที่เป็นงานที่ตีพิมพ์เผยแพร่มานานมากแล้ว พูดง่ายๆ คือ “เก่า” หรือ “ไม่ทันสมัย” สักนิดเดียว

หนังสือเล่มนี้มีขนาดไม่หนามากนัก (ประมาณ 86 หน้า) แต่อัดแน่นด้วยเนื้อหาที่ต้องอ่านทุกตัวบท ด้วยเคนเน็ธ เอ แอร์โรว์ เป็นนักเศรษฐศาสตร์ผู้ที่เก่งกาจ เป็นยอมรับกันกว้างขวาง เคยได้รับรางวัลโนเบลทางเศรษฐศาสตร์มีความสนใจไม่แต่เพียงด้านเศรษฐศาสตร์เท่านั้น ยังสามารถผสมผสาน บูรณาการการคิดทางเศรษฐศาสตร์ที่เชี่ยวชาญและความเข้าใจจิตวิทยาพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมกับทางปรัชญาทางสังคมให้เห็นข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของความคิดทางเศรษฐศาสตร์และอุดจุดอ่อนด้วยการสร้างองค์การสาธารณะซึ่งได้มีผู้นำผลงานของเขาไปต่อยอดอีกมากมาย

ในทัศนะของผู้เขียนนั้น มองว่า สำหรับผู้เรียน/ศึกษาองค์การสาธารณะไม่วาจะเป็นยุคสมัยที่เป็นไปอย่างไรก็ตาม จากยุคการพัฒนาความเป็นสังคมเกษตรกรรม ลักษณะการทำงานแบบกิจการใช้แรงงานของสมาชิกในครอบครัวสู่องค์การยุคสมัยใหม่ มีการใช้นวัตกรรมเครื่องจักรมาแทนแรงงานคนครั้งแรก ที่อาจจะรู้จักกันว่าเป็นการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่หนึ่ง จนก้าวเข้าสู่การปฏิวัตินวัตกรรมครั้งที่สองด้วยการคิดค้นคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงาน ก้าวสู่การปฏิวัตินวัตกรรมครั้งที่สามของการพัฒนาความเก่งของคอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงานของระบบเครื่องจักร และในปัจจุบันการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเชื่อมโยงกลไกการทำงานของอุปกรณ์ต่าง ๆ และกำลังไปสู่ยุคที่ห้าของการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence หรือ

[19] อัมพร ธำรงลักษณ์, ดร.,ศาสตราจารย์. ปัจจุบันทำงานเป็นอาจารย์ประจำที่คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เชี่ยวชาญทางด้านบริหารรัฐกิจหรือรัฐประศาสนศาสตร์ สามารถติดต่อได้ที่ amporntamrong@gmail.com or ampornta@tu.ac.th

AI) รวมไปถึงการคาดหวังว่าจะได้พัฒนาระบบนาโนเทคโนโลยีในการปฏิวัตินวัตกรรมครั้งที่หกในอนาคตอันใกล้นี้ สิ่งหนึ่งที่ยังเป็นฐานการคิดและเป็นรากฐานของความขัดแย้งสำหรับองค์การเสมอมาและจะยิ่งรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ จากการใช้การสื่อสารทางสังคมออนไลน์ที่รวดเร็ว ขาดการกลั่นกรองข้อมูลด้วยวิจารณญาณอย่างรอบคอบก่อนแสดงความคิดเห็นและส่งต่อกันไปในระบบลูกโซ่และเครือข่ายความสัมพันธ์ในระบบแต่ละระบบสังคมออนไลน์นั้น คือ การพยายามทำความเข้าใจความต้องการของแต่ละคนอันเป็นปัจเจกบุคคลที่มีความคิดและความต้องการส่วนตัวสูงมากปะทะกับเป้าหมายการจัดตั้งองค์การที่มีมาแต่เดิม ซึ่งในงานเขียนเล่มนี้ได้พยายามสะท้อนและชี้ให้เห็นความแปลกแยกระหว่างความต้องการทั้งสองฝ่ายไว้อย่างตรงไปตรงมาและละเอียดจากทัศนะทางเศรษฐศาสตร์หรือความเป็นมนุษย์เศรษฐกิจของบุคคล และองค์การในแง่หนึ่งได้ตอบโจทย์ความต้องการบางอย่างของผู้คนเหล่านี้ นอกเหนือไปจากนี้เคนเน็ธ แอร์โรว์ได้สะท้อนปรัชญาจริยธรรมให้กับผู้ที่สนใจเรียนและทำงานในองค์การสาธารณะที่ผู้เขียนให้ความสนใจเป็นพิเศษในการเรียนการสอนบริหารรัฐกิจในทุกวิชาตลอดชีวิตการทำงานด้านวิชาการมาร่วมสี่สิบปีนี้ซึ่งผู้เขียนจะได้ชี้ให้เห็นต่อไป

ตามโครงสร้างของงานชิ้นนี้ เคนเน็ธ แอร์โรว์ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 บท จากบทแรกที่ดีเบตความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับสังคม ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น บุคคลในฐานะมนุษย์ตัดสินใจบนฐานของการเพิ่มหรือแสวงหาประโยชน์ให้กับตนเองให้มากที่สุดโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับคนอื่นเท่าใดนัก ด้วยเหตุผลที่ทางความคิดของเสรีนิยมขวาสุดขั้วที่เห็นเสรีภาพของบุคคลเป็นหลักและเป็นใหญ่กว่าการคิดถึงประโยชน์ของส่วนรวมหรือของสังคม ซึ่งจะกล่าวอ้างถึงการใช้ทรัพยากรส่วนตัวเป็นทุนที่ลงไป ดังนั้น ต้องคิดถึงตนเองก่อนเป็นอันดับแรกคนอื่นหรือสังคมเป็นรองหรือไม่อยู่ในกระบวนการคิดตัดสินใจเลย ฐานการคิดตัดสินใจเช่นนี้จะบังเกิดผลตามที่คาดหวังได้ทุกประการหากว่า สังคมนั้นได้เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้นำเสนอข้อมูลอย่างเสรีและครบถ้วน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ “ซื้อสินค้า” หรือเลือกหนทางที่เป็นประโยชน์กับตนเอง แต่ดังที่ปรากฏ จะพบว่า สถานการณ์ในโลกตลาดเสรีนี้ไม่ได้มีอยู่จริงเสมอไปสำหรับการบริโภคสินค้าสาธารณะที่ไม่สามารถแยกผู้คนที่ได้รับสิทธิประโยชน์สาธารณะได้ เช่น การได้สูดอากาศสะอาดบริสุทธิ์ ความปลอดภัยจากการตรวจตราและปราบปรามของตำรวจ ความสงบของสังคมจากการปลอดความคุกคามจากประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น การไม่สามารถกีดกันคนอื่น ๆ ได้ (Externality and spillover effects) เป็นจุดบกพร่องประการหนึ่งของกลไกตลาดในทางธรรมชาติ (Arrow, 1974: 15-29)

เคนเน็ธ แอร์โรว์ได้มาขยายความเรื่องของข้อมูลและองค์การในบทที่สองต่อมา ในแง่หนึ่ง มนุษย์มีข้อจำกัดในการค้นหาข้อมูลให้ครบถ้วนโดยเฉพาะโลกปัจจุบันที่เต็มได้ด้วยข้อมูลจากทุกระบบ และยิ่งข้อมูลมีจำนวนมาก และแม้ว่าจะได้ข้อมูลมาครบถ้วน มนุษย์ยังมีข้อจำกัดในการประมวลผลข้อมูลเหล่านั้นในเวลาที่ต้องตัดสินใจที่จำกัด (Bounded rationality โดย Herbert A. Simon, 1975, 1991) อย่างไรก็ตาม ในโลกความเป็นจริงนั้น ข้อมูลสาธารณะบางอย่างไม่สามารถเปิดเผยกับประชาชนได้เพื่อความปลอดภัยของประชาชนและประเทศชาติ (Imperfect information) ด้วยเหตุผลทางความมั่นคงในการทำงานของภาครัฐประกอบกับความไม่สมบูรณ์ของกลไกตลาด จำเป็นที่รัฐต้องเข้าไปดูแลการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของคนส่วนใหญ่ในสังคม (Arrow, 1974: 33-43)

บทที่สาม จากประเด็นเรื่องข้อมูลที่แต่ละคนต้องเลือกและประมวลผลใช้ในการตัดสินใจสุดท้าย (terminal acts) หรือจะลองดูเก็บข้อมูลต่อไป (experiment) ทั้งนี้ เคนเน็ธมองลึกต่อไปอีกว่า การเลือกจะทำอย่างไรนั้นเป็นไปได้ สามทางคือ ว่าจะดำเนินการลงมือในเชิงรุก (active) ซึ่งหมายถึงได้ทำการทดลองเก็บข้อมูลมาแล้ว ได้รับสัญญาณชัดเจนให้ตัดสินใจลงมือทำอย่างแน่นอน แต่ในทางหนึ่ง อาจเลือกชะลอการตัดสินใจไว้ก่อน เพื่อจะติดตามหาข้อมูลเพิ่มเติม (monitor) ก่อนที่จะนำไปสู่การตัดสินใจสุดท้าย หรืออาจจะไม่ทำอะไรเลยในที่สุดก็เป็นได้ (passive) ในบทนี้จะเห็นความสำคัญของข้อมูลที่บุคคลต้องใช้ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนใจได้ หากรู้แน่ชัดจากการชั่งน้ำหนักระหว่างผลประโยชน์ที่จะได้รับ (benefits) กับค่าใช้จ่าย (costs) สำหรับการลงทุนหาข้อมูลเพิ่มไม่คุ้มค่ากัน ซึ่งอาจจะเกิดจากการคิดทึกทักเอาเองว่าไม่น่าสนใจ ไม่ได้รับประโยชน์ควรค่าแก่การลงมือดำเนินการแต่อย่างใดต่อไปอีกแล้วนั่นเอง (Arrow, 1974: 47-52)

ในบทที่สามนี้เอง ทำให้องค์การเข้ามามีบทบาทในการชดเชยความบกพร่อง ความไม่สมบูรณ์ของแต่ละคนในการจัดการข้อมูล องค์การจึงเป็นทางเลือกที่ดีสำหรับแต่ละคน เพราะองค์การที่ประกอบขึ้นมาจากคนหลายคน ร่วมกันมากระทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเองบางอย่างและขณะเดียวกันทำให้องค์การอยู่รอดได้ แต่ละคนได้ค้นหาข้อมูลได้มารวมไว้ที่องค์การผ่านระบบการลงสัญญะในรูปแบบต่าง ๆ ให้เกิดความเชี่ยวชาญด้วยความถนัดของแต่ละคนในแต่ละด้านและความสนใจ ส่งผลให้องค์การลงทุนเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าคน ๆ เดียวทำ (The economies of information) ในการจัดระบบข้อมูลในอยู่ในรหัสเดียวกัน (coding) ซึ่งในทางการบริหารนั้นเรียกว่าเป็นการประสานการสื่อสารข้อมูล (information coordination) นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลลัพธ์ออกมามากกว่าเพียงคนแต่ละคนทำ ในทัศนะทางเศรษฐศาสตร์เองมองว่าการประสานงานส่งต่อข้อมูลผ่านหลายช่องและหลายคนมากขึ้น อาจจะลดคุณค่าของข้อมูล มีการบิดเบือนข้อมูล จึงต้องมีการจัดบริการ วางระบบการบริหารข้อมูลเพื่อการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพด้วยค่าใช้จ่ายที่น้อยหรือถูกที่สุด แต่ด้วยการที่เน้นความมีประสิทธิภาพนี้อาจจะลดทอนหรือตัดข้อมูลบางอย่างออกไป ซึ่งข้อมูลที่ถูกตัดออกไปในตอนนั้นอาจจะมีคุณค่ามาในภายหลังได้ แต่ด้วยข้อจำกัดขององค์การในการวางระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจไปแล้วทำให้ไม่สามารถปรับตัวหรือให้มีความยืดหยุ่นพอที่จะรองรับการใช้งานของข้อมูลใหม่ ๆ นี้ได้อีก จึงได้เกิดปรากฏการณ์การสร้าง ออกแบบโครงสร้างใหม่หรือขยายกิจกรรมขององค์การออกมาอยู่บ่อยครั้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพื่อรองรับภารกิจที่แตกงอกออกมาโดยที่โครงสร้างองค์การเดิมไม่อาจปรับตามได้ทัน (Arrow, 1974: 53:59)

ในแง่นี้ จะได้เห็นบทบาทความชัดเจนของการที่ต้องจัดตั้งองค์การ เป้าหมายการเกิดขึ้นขององค์การสาธารณะที่รัฐต้องดูแลและจัดระบบการทำงานภายใน เพื่อมุ่งหวังให้เกิดการบริการที่มีประสิทธิภาพ หากคิดต่อยอดคือ องค์การสาธารณะมีภารกิจเพิ่มมากขึ้นตลอดเวลา ในการส่งมอบการบริการของรัฐให้ถึงมือประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม ซึ่งเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ เคนเน็ธ แอร์โรว์ได้พยายามให้เห็นความขัดแย้งในการทำงานขององค์การสาธารณะที่ต้องบริหารให้สมดุล ซึ่งประเด็นนี้ยังเป็นข้อถกเถียงหนึ่งที่

(Stone, 1997) ได้นำมาเขียนขยายประเด็นความขัดแย้งของค่านิยมที่องค์การรัฐต้องสามารถทำให้สำเร็จไปพร้อม ๆ กัน แต่พบว่าเป็นเรื่องที่ยากยิ่งในการตัดสินใจนโยบายสาธารณะทุกเรื่อง

ในบทที่สี่ ซึ่งเป็นบทสุดท้ายของงานชิ้นนี้ สะท้อนให้เห็นประเด็นพื้นฐานอีกประเด็นสำหรับผู้เขียนมองว่าสำคัญและได้ตอกย้ำในการสอนวิชาองค์การสาธารณะตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสังคมในปัจจุบันที่ขาดความเข้าใจที่ชัดเจนและต่อเนื่องกันระหว่างสองคำนี้ คือ “อำนาจหน้าที่” และ “ความรับผิดชอบ” ซึ่งในทางกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับปี พ.ศ.2560 เปลี่ยนไปใช้คำว่า “หน้าที่และอำนาจ” แทนคำว่า “อำนาจหน้าที่” ด้วยมองว่าจะต้องมีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบก่อน กล่าวคือจะต้องได้รับการแต่งตั้ง/เลือกตั้งให้ครองตำแหน่งใดหนึ่งก่อน ซึ่งในแต่ละตำแหน่งจะได้รับอำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมายให้กระทำการสิ่งใดได้บ้างตามที่ระบุไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ สำหรับผู้ที่ศึกษาองค์การสาธารณะนั้นทั้งสองคำมีความสำคัญอย่างยิ่งและเป็นฐานให้คิดต่อเนื่องไปถึง “ความสามารถรับผิดชอบได้ หรือความพร้อมรับผิด” (Accountability)[20]

อำนาจหน้าที่ ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายและลูกน้องในองค์การที่จำกัดด้วยสัญญาไม่ใช่ข้อตกลงเจรจาผ่านกลไกราคาของตลาด ซึ่งจะมีข้อจำกัดในการใช้อำนาจตามหน้าที่นั้น ๆ เพื่อถ่วงดุลและตรวจสอบไม่ให้มีการใช้อำนาจเกิดขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบระบุไว้ในกฎหมายนั้น ๆ ในบทนี้ เคนเน็ธ แอร์โรว์ ได้กล่าวถึงเรื่องสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบใน 5 ประเด็น กล่าวคือ ประการแรก อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่มีคุณค่าและความจำเป็นต้องกำหนดให้ชัดเจนในองค์การทุกองค์การโดยเฉพาะองค์การขนาดสาธารณะขนาดใหญ่ เพื่อประโยชน์ในการลดความขัดแย้งในการประสานการทำงานระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การ นอกจากนี้ ประการที่สอง หากมองจากทัศนะทางเศรษฐศาสตร์แล้ว ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการประมวลข้อมูลจากช่องทางการสื่อสารที่มาจากหลายทิศทาง แตกต่างกัน ซึ่งเท่ากับเป็นการช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพกว่าการทำงานในสภาวะที่ปราศจากความชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรอย่างไรภายใต้เงื่อนไขใดได้บ้าง ในประเด็นนี้เคนเน็ธ แอร์โรว์ยกตัวอย่างของการใช้เครื่องหมายสัญญาณจราจรแทนการใช้อำนาจโดยตำรวจจราจรเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน ลดการเจรจาต่อรอง เกิดประสิทธิภาพในการประสานระหว่างผู้ใช้ถนนทุกฝ่าย และรวมถึงผู้บังคับใช้กฎหมายด้วย ตัวอย่างที่เห็นชัดมาจากการใช้อำนาจในการทำงานของทหารในระดับล่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งของการปฏิบัติงานในสนามรบ นำไปสู่ประเด็นที่สามว่าจะทำอย่างไรให้คนเชื่อฟังอำนาจหน้าที่เหล่านี้ ซึ่งในทางการบริหารงานทุกองค์การที่พบเห็นทั่วไป ออกนโยบายกำหนดให้รางวัลแก่ผู้ที่เชื่อฟังปฏิบัติตาม และพร้อมกับกำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ที่ฝ่าฝืนคำสั่งของผู้บังคับบัญชาไว้ อันอาจจะนำไปสู่ประเด็นคำถามว่า “แล้วใครจะควบคุมคนที่ออกคำสั่งที่ใช้อำนาจเกินเลยกว่าที่กำหนดได้?” ในประเด็นนี้ จากตัวอย่างของการใช้เครื่องหมายสัญญาณจราจรมาทดแทนการใช้อำนาจสั่งการของบุคคลจากตัวอย่างที่ยกมาข้างต้นจึงเป็นทางออกหรือมาตรการที่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและ

[20] สามารถค้นคว้าอ่านเพิ่มเติมจากงานเขียนของผู้เขียนที่ได้ทำมาตั้งแต่เริ่มนำแนวคิดนี้เข้าไปรับใช้ในการปฏิรูปประเทศไทยในช่วง 2542 ถึงปี 2555 และงานวิจัยที่ทำร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละประเด็นของหลักธรรมาภิบาลหรือที่เรียกว่า การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

ลดความขัดแย้งและการประนีประนอมระหว่างเจ้านายและลูกน้องได้เป็นอย่างดีทีเดียว (Arrow, 1974: 71:72) ต่อเนื่องมาที่ประการที่สี่ ถึงการสร้างกลไกให้การใช้อำนาจหน้าที่นี้อย่างมีความรับผิดชอบ กล่าวอย่างง่าย คือ การใช้อำนาจต้องมีความรับผิดชอบในการสั่งการด้วยไปพร้อมกัน เพราะเป็นไปได้โดยธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์จะใช้อำนาจดุลพินิจเกินขอบเขตและเพื่อประโยชน์ของตัวเองก่อน องค์การจึงต้องกำหนดมาตรการควบคุมการใช้อำนาจอย่างรับผิดชอบเชิง “กลยุทธ์” ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการใช้อำนาจ ไม่ทำให้เกิดการสร้าง “กฎ” ตายตัวที่จะใช้งานทุกกรณี (Arrow, 1974: 74:77) ทั้งนี้ ขึ้นกับว่าในแต่ละสถานการณ์มีข้อมูลมาประกอบในการตัดสินใจใช้อำนาจสั่งการมากน้อย ครบถ้วน และถูกต้องเพียงใด อันนำมาสู่ประเด็นสุดท้ายที่ต้องขบคิดต่อ คือ การชั่งน้ำหนักเลือกผ่อนปรนระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (a trade-off) ในแง่นี้ สิ่งที่เคนเน็ธ แอร์โรว์อธิบายอาจจะแตกต่างจากที่เข้าใจกันทั่วไปในทางการบริหารที่ผู้สั่งหรือเจ้านายต้องมีความรับผิดชอบในการออกคำสั่งหรือมีอำนาจต้องเท่ากับความรับผิดชอบนั่นเอง ด้วยเขามองว่า การใช้อำนาจของเจ้านายนั้นไม่สามารถใช้ได้กับลูกน้องอย่างเต็มที่นัก เพราะอาจจะเกิดการตั้งคำถามหรือมีข้อร้องเรียนในการใช้อำนาจ จนต้องผ่อนปรนการใช้อำนาจลง จากตัวอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การหรือมหาวิทยาลัยที่ออกข้อบังคับมาใช้กับนักศึกษามากมาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเรียน การแต่งกายและอื่น ๆ ซึ่งมีเสียงสะท้อนกลับไม่ตอบรับการออกกติกานี้มีควบคุมพฤติกรรมของนักศึกษา จึงได้เรียกร้องให้ออกกติกาเช่นเดียวกันกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในทางเดียวกันด้วย ในที่สุดผู้บริหารจำต้องทบทวนการใช้อำนาจนี้และผ่อนปรนในสถานการณ์เช่นนี้ (Arrow, 1974, 77:79) แต่อย่างไรก็ตาม อำนาจหน้าที่นี้ยังมีความสำคัญสำหรับองค์การเพื่อทำให้องค์การทำงานได้ บรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งองค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้น เห็นเป็นที่ประจักษ์ว่า เอกสารงานชิ้นนี้ควรค่าแก่การอ่านอย่างพิเคราะห์เป็นพื้นฐาน เป็นจุดเริ่มต้นในการทำความเข้าใจการคงอยู่ขององค์การสาธารณะเพื่อจัดสรรทรัพยากรในสังคม ดูแลทุกข์สุขของประชาชนโดยรวมมากกว่าประโยชน์ของคนใดคนหนึ่งเท่านั้น เหมาะสำหรับผู้เริ่มศึกษาและสนใจการทำงานขององค์การสาธารณะเป็นอย่างยิ่ง จัดเป็นหนังสือคลาสสิคที่เริ่มจะหายากในร้านหนังสือทั่วไป ควรค่าในการเก็บไว้เป็นของส่วนตัวสำหรับนักสะสม นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ทุกคน นักวิจัยภาครัฐ และผู้สนใจทั่วไปเป็นอย่างยิ่ง

เอกสารอ้างอิง

อัมพร ธำรงลักษณ์. (2548). รายงานการศึกษาวิจัยเรื่อง “การสร้างระบบความพร้อมรับผิดและมาตรฐานความพร้อมรับผิดในแต่ละกลุ่มลักษณะงาน”. กรุงเทพ: สำนักงาน ก.พ.

อัมพร ธำรงลักษณ์. (2548). รายงานการศึกษาวิจัยเรื่อง “โครงการขยายผลเพื่อนำตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีระดับองค์การสู่การปฏิบัติ” ดร.ถวิลวดี บุรีกุล กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า

อัมพร ธำรงลักษณ์. (2550). รายงานการศึกษาวิจัยเรื่อง “โครงการการนำร่องใช้เครื่องมือวัดความพร้อมรับผิด (Accountability) ของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานบุคคล” กรุงเทพ: สำนักงาน ก.พ.

อัมพร ธำรงลักษณ์. (2561). “หลักความโปร่งใส” และ “หลักคุณธรรม” ใน ***หลักธรรมาภิบาล: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย.*** บรรณิการโดย ถวิลวดี บุรีกุล. กรุงเทพ: สถาบันพระปกเกล้า

Arrow, Kenneth J. (1974). ***The Limits of Organization.*** New York: W.W. Norton & Company, Inc.

Simon, Herbert A. (1957). "A Behavioral Model of Rational Choice", in ***Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting.*** New York: Wiley.

*Simon, Herbert (1991). "Bounded Rationality and Organizational Learning". **Organization Science.** 2 (1): 125–134. doi:10.1287/orsc.2.1.125.*

Stone, Deborah. (1997). ***Policy Paradox: The Art of Political Decision Making.*** New York: W.W. Norton & Company, Inc.