

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม  
อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

Good governance based administration of Bungkasam Sub-district Administrative  
Organization at Nong Suea District Pathum Thani Province

ชมัปกรณ์ ถนอมศรีเดชชัย<sup>1,\*</sup>, วิจิตร วิชัยสาร<sup>2</sup> และกัญญาณัฐ เฮ้งบ้านแพ้ว<sup>2</sup>  
Chamaiporn Tanomsridejchai<sup>1,\*</sup>, Wichit Wichaisan<sup>2</sup> and Kanyanat Hengbanphaeo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

<sup>2</sup>คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

<sup>1</sup>College of Innovative Management, Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage

<sup>2</sup>School of Public Administration, Eastern Asia University

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามและ (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาซึ่งการศึกษาค้นคว้านี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม จำนวน 381 คน สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยผลการศึกษาพบว่า (1) ปัญหาสำคัญที่สุดของการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล คือ องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามไม่ได้กำหนดแผนและเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน รวมถึงให้บริการเฉพาะประชาชนบางกลุ่ม และ (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการที่สำคัญตามหลักธรรมาภิบาล คือ องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามควรให้บริการแก่ประชาชนทุกกลุ่มในทุกชุมชนอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชน

**คำสำคัญ:** การบริหารงาน, หลักธรรมาภิบาล, องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม

Abstract

The objective of this research was to study (1) problems of good governance based administration of Bungkasam Sub-district Administrative Organization and (2) development guidelines of good governance based administration of Bungkasam Sub-district Administrative Organization. Good Governance Concept of the Office of Public Sector Development Commission was applied for this study. As the survey research, this study used questionnaire as the tool for field data collection of 381 samples residing in Bungkasam Sub-district Administrative Organization area. Statistics applied for data analysis were percentage, Mean, and Standard Deviation (S.D.).The findings revealed that (1) the major problem of good governance based administration was Bungkasam Sub-district Administrative Organization had not formulated explicit policy and plan in line with people's needs, and had provided services to some groups, and (2) the major development guidelines of good governance based administration was Bungkasam Sub-district Administrative

\*Corresponding author; e-mail: irischamaiporn@gmail.com

Organization should provide equitable services to all groups of people in all communities with honesty and integrity for people's happiness.

**Keywords:** administration, good governance, Bungkasam Sub-district Administrative Organization

**Article history:** Received 13 May 2016, Accepted 31 August 2016

## 1. บทนำ

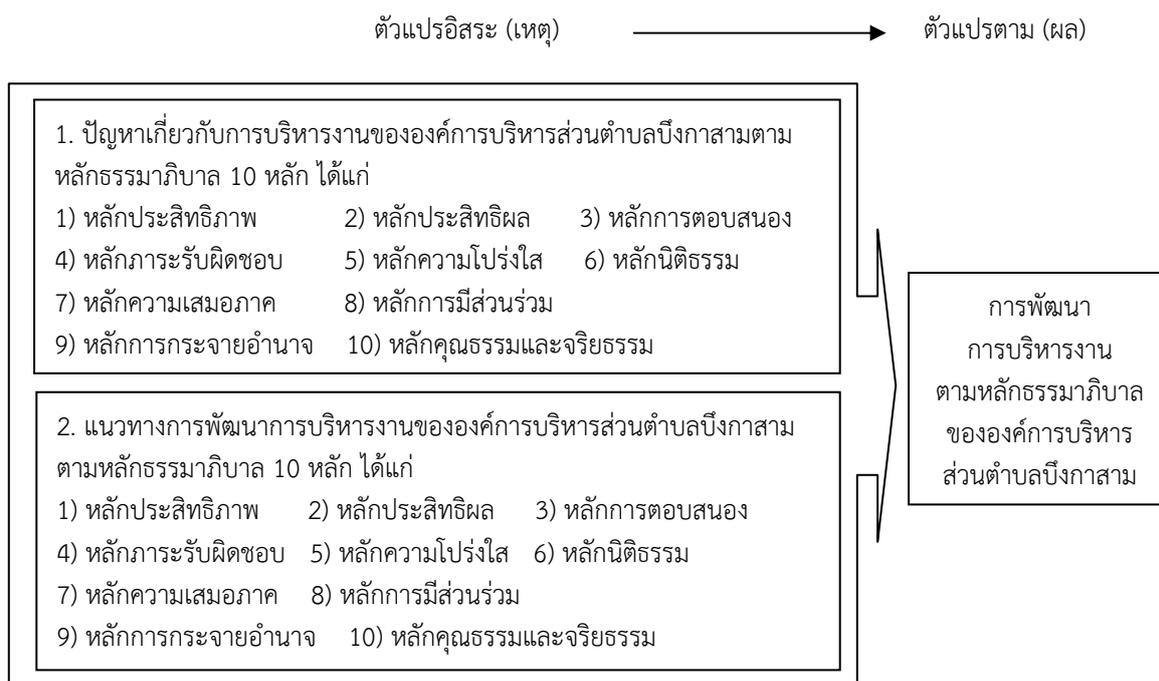
หลักธรรมาภิบาล (good governance) เป็นหลักการบริหารงาน (principles of management) ที่มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในประเทศไทยหลังจากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 โดยเชื่อว่าหากนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานภาครัฐราชการ เอกชน และประชาชนแล้ว จะมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน เกิดความเป็นธรรม ให้ประโยชน์สุขแก่ประชาชนในพื้นที่ [1]

ที่ผ่านมารัฐบาลไทยส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างกว้างขวาง ดังเห็นได้จากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 [2] กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้าง และกระบวนการทำงานของตนให้มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ซื่อตรง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ถือเป็นประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น ต่อมามีการยกเลิกระเบียบดังกล่าวและประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แทน โดยมาตรา 52 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปฏิบัติตาม royal decree on criteria and procedures for good governance B.E. 2003 (หลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี) โดยอย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน [3] อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศใน 2 ด้าน คือ ด้านความโปร่งใสและด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ประจำปี 2550 ของ Puang-ngam [4] พบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในด้านดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจสถานะการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในหน่วยงานของรัฐ ปี 2553 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ [5] พบว่า หน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่มีการปฏิบัติราชการด้านหลักคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับ

ค่อนข้างต่ำ เช่นนี้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ว่า หน่วยงานภาครัฐมีระบบการบริหารงานที่ไม่เป็นธรรมาภิบาล มีการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ หาผลประโยชน์ให้ตนเองและพวกพ้อง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีธรรมาภิบาลอยู่ในระดับที่ต้องเร่งแก้ไข โดยถือเป็นความจำเป็นของประเทศไทยที่จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องธรรมาภิบาลอย่างเร่งด่วนที่หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจัง [6] เนื่องจากเป็นหลักการบริหารจัดการที่สำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพการทำงานที่ของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งรวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยถือประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการทำงาน

การศึกษาเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม อำเภอนองเสด็จ จังหวัดพทุมธานี” เป็นการศึกษาเพื่อ “พัฒนาหน่วยงาน” คือ องค์กรบริหารส่วนตำบลบึงกาสามโดยมีปัญหาคำวิจัย คือ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรบริหารส่วนตำบลบึงกาสามที่ผ่านมาอย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังเห็นได้จากตัวอย่าง เช่น (1) กิจกรรมพัฒนาส่วนใหญ่ขององค์กรบริหารส่วนตำบลบึงกาสามเป็นกิจกรรมสำหรับกลุ่มเด็กเล็กและกลุ่มผู้สูงอายุ (2) องค์กรบริหารส่วนตำบลบึงกาสามให้ความช่วยเหลือบรรเทาทุกข์แล้วแต่ผู้ประสบภัยธรรมชาติ และ (3) องค์กรบริหารส่วนตำบลแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบเฉพาะบางกลุ่มหรือบางพื้นที่ เป็นต้น จากบทบาทหน้าที่ขององค์กรบริหารส่วนตำบลบึงกาสามในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใกล้ชิดประชาชนที่สุด โดยมีบทบาทหน้าที่และภารกิจครอบคลุมประเด็นการพัฒนาหลายด้านในเขตพื้นที่องค์กรบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม ดังนั้นหากการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรบริหารส่วนตำบลบึงกาสามยังไม่ได้รับการพัฒนาย่อมเกิดความเดือดร้อนหรือความเสียหาย ดังนี้

1) ต่อหน่วยงาน คือ องค์กรบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม อาจกลายเป็นหน่วยงานที่ด้อยประสิทธิภาพ และไม่ได้รับการยอมรับ ประชาชนไม่เลื่อมใสศรัทธาการบริหารงาน



**รูปภาพที่ 1** กรอบแนวคิดการวิจัยที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณตามวัตถุประสงค์ 2 ข้อของการศึกษาคั้งนี้

2) ต่อบุคลากรของหน่วยงาน คือ เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงไม่ได้รับความเชื่อถือ และการยอมรับจากประชาชน

3) ต่อประชาชน คือ ประชาชนในเขตพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามและประชาชนทั่วไปที่เข้าไปติดต่อขอรับบริการ อาจไม่ได้รับบริการที่มีคุณภาพ ทันเวลา และตรงต่อความต้องการ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้คณะผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี” เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการบริการงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามที่คำนึงถึงประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน รวมทั้งเพื่อให้ผลการศึกษาคั้งนี้เป็นประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและทางปฏิบัติต่อหน่วยงานภาครัฐ เจ้าหน้าที่รัฐ และประชาชนทั่วไป

**2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

2.1 เพื่อศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริการงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม

**3. กรอบแนวคิดในการวิจัย**

ผู้ศึกษาใช้แนวคิด “หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ได้รับความเห็นชอบตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 เพื่อให้ทุกส่วนราชการนำไปใช้ในการบริหารงาน [7] สำหรับกรอบแนวคิดในการวิจัยคั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ (เหตุ) และตัวแปรตาม (ผล) โดยตัวแปรอิสระ (เหตุ) ที่สำคัญ ได้แก่ หนึ่ง ปัจจัยที่มีส่วนต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน และ สอง ปัจจัยที่มีส่วนต่อแนวทางการพัฒนาการบริการงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วย 10 หลัก ได้แก่ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิผล 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิดชอบ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักนิติธรรม 7) หลักความเสมอภาค 8) หลักการมีส่วนร่วม 9) หลักการกระจายอำนาจ และ 10) หลักคุณธรรมและจริยธรรมตามลำดับ

สำหรับตัวแปรตาม (ผล) คือ การพัฒนาการบริการงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามดังรูปภาพที่ 1

#### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้ข้อมูลมาจากการวิจัยเชิงสำรวจด้วยการสุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมดในเขตพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรที่ศึกษาคือ ประชาชนทั้งหมดในเขตพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี รวม 6,552 คน [8] ส่วนกลุ่มตัวอย่างคือ จำนวนประชากรที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 381 คน ซึ่งได้จากการคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% หรือความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 [9]

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน และทดสอบกับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษา จำนวน 50 คน เพื่อหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม หรือค่าครอนบาค (cronbach) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ได้ค่าความเชื่อถือได้ที่ระดับ 0.99 ซึ่งเป็นค่าที่สูงมากเนื่องจากเป็นแบบสอบถามของชมัยภรณ์ ถนอมศรีเดชชัย ซึ่งสร้างและพัฒนาด้วยการบูรณาการแนวคิดการบริหารงาน POSDCoRB ของ Gulick และ Urwick เข้ากับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และผ่านการทดสอบอำนาจจำแนกและการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาค่า correlation matrix ทำให้ได้แบบสอบถามคุณภาพที่เชื่อถือได้ [10] ดังนั้นแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือและนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

การเก็บรวบรวมข้อมูลสนาม ดำเนินการระหว่างวันที่ 6-31 มกราคม 2558 โดยเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาได้ รวม 381 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ในรูปตารางรวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยหลังจากวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว คณะผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ในตาราง รวมทั้งเขียนพรรณนาหรืออธิบายใต้ตาราง

การที่คณะผู้ศึกษาเลือกศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนในเขตพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม เพราะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงจากการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม

เหตุผลที่คณะผู้ศึกษาไม่ได้เลือกข้าราชการหรือบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามมาเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาค้นคว้านี้ เนื่องจากคณะผู้ศึกษาต้องการศึกษาความคิดเห็นของประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม หากศึกษาข้าราชการหรือบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามซึ่งเป็นการสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานของหน่วยงานของตนเอง ความคิดเห็นที่ได้มาจากการตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มที่จะมีอคติ

#### 5. สรุปผลการวิจัย

การศึกษา “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี” มีผลการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย 2 ข้อ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 381 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง (ร้อยละ 63.5) มากกว่าเพศชาย (ร้อยละ 36.5) โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี หรือร้อยละ 26.0 อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 35.7) ตามตารางที่ 1

2. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ล้วนเห็นด้วยในระดับมากในทั้ง 10 ด้าน ตามตารางที่ 2

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม จำแนกตามรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับพบว่า อันดับที่ 1 คือ ด้านหลักประสิทธิผล ( $\bar{x} = 3.96$ , S.D. = 0.66) ตัวอย่างเช่น องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามไม่ได้กำหนดแผนและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องต่อความต้องการของประชาชน รวมถึงให้บริการเฉพาะประชาชนบางกลุ่ม เป็นต้น อันดับที่ 2 คือ ด้านหลักการกระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 3.96$ , S.D. = 0.68) และอันดับที่ 3 คือ ด้านหลักประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.93$ , S.D. = 0.63)

3. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ล้วนเห็นด้วยในระดับมากในทั้ง 10 ด้าน ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยส่วนบุคคล		n = 381		
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	อันดับ
เพศ	ชาย	139	36.5	2
	หญิง	242	63.5	1
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	40	10.5	5
	31 – 40 ปี	99	26.0	1
	41 – 50 ปี	85	22.3	2
	51 – 60 ปี	82	21.5	3
	61 ปีขึ้นไป	75	19.7	4
การศึกษา	ประถมศึกษา	136	35.7	1
	มัธยมศึกษาตอนต้น	67	17.6	4
	มัธยมศึกษาตอนปลาย	77	20.2	2
	ปริญญาตรี	73	19.2	3
	สูงกว่าปริญญาตรี	28	7.3	5

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม

ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม	n = 381		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปัญหา
1. หลักประสิทธิภาพ	3.93	0.63	มาก
2. หลักประสิทธิผล	3.96	0.66	มาก
3. หลักการตอบสนอง	3.89	0.64	มาก
4. หลักการรับผิดชอบ	3.91	0.67	มาก
5. หลักความโปร่งใส	3.89	0.60	มาก
6. หลักนิติธรรม	3.93	0.65	มาก
7. หลักความเสมอภาค	3.92	0.70	มาก
8. หลักการมีส่วนร่วม	3.93	0.68	มาก
9. หลักการกระจายอำนาจ	3.96	0.68	มาก
10. หลักคุณธรรมและจริยธรรม	3.89	0.76	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามจำแนกตามรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า อันดับที่ 1 คือ ด้านหลักการตอบสนอง ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D. = 0.69) ตัวอย่างเช่น องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามควรให้บริการแก่ประชาชนทุกกลุ่มในทุกชุมชนอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชน เป็นต้น อันดับที่ 2 คือ ด้านหลักความโปร่งใส ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.68) และอันดับที่ 3 คือ ด้านหลักความเสมอภาค ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.69)

## 6. อภิปรายผล

6.1 ปัญหาที่สำคัญของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม คือ การที่องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามไม่ได้กำหนดแผนและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องต่อความต้องการของประชาชน รวมถึงให้บริการเฉพาะประชาชนบางกลุ่ม

สำหรับเหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมากดังกล่าว อาจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นประชาชนในเขตพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามเห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม (1) ไม่ได้ประกาศ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม	n = 381		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับแนวทางการพัฒนา
1. หลักประสิทธิภาพ	4.13	0.72	มาก
2. หลักประสิทธิผล	4.12	0.69	มาก
3. หลักการตอบสนอง	4.17	0.69	มาก
4. หลักการรับผิดชอบ	4.14	0.71	มาก
5. หลักความโปร่งใส	4.15	0.68	มาก
6. หลักนิติธรรม	4.14	0.73	มาก
7. หลักความเสมอภาค	4.15	0.69	มาก
8. หลักการมีส่วนร่วม	4.13	0.71	มาก
9. หลักการกระจายอำนาจ	4.13	0.74	มาก
10. หลักคุณธรรม/จริยธรรม	4.14	0.72	มาก

เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานแก่ประชาชนทราบโดยทั่วกันและสม่ำเสมอ ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.84) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kornsih [11] ที่ศึกษาเปรียบเทียบการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครสวรรค์ รวม 6 แห่งโดยพบว่า ปัญหาหนึ่งซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 6 แห่งประสบ คือ การไม่เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร และกฎระเบียบให้ประชาชนทราบ (2) ไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนา และไม่จัดสรรทรัพยากรและงบประมาณให้แก่ผลงานอย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.06$ , S.D. = 0.85) เช่นนี้พอเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ Naksan [12] ที่ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ โดยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ คือ การใช้ทรัพยากรที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ (3) ไม่ได้ส่งเสริมให้ประชาชนร่วมตรวจสอบ ติดตาม ประเมินการทำงานของฝ่ายบริหาร ( $\bar{x} = 4.06$ , S.D. = 0.85) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ruharoj [13] ที่ศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลวังจุก อำเภอบึงนาราง จังหวัดพิจิตร โดยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลวังจุกมีปัญหาและอุปสรรคจากการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานคือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมการเสนอปัญหาหรือแสดงความคิดเห็นอย่างไม่มากเท่าที่ควร

6.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารงานที่สำคัญคือ องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามควรให้บริการแก่

ประชาชนทุกกลุ่มในทุกชุมชนอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหาสำคัญของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม ตามที่ได้นำเสนอไว้ในข้อ 1 ว่า การที่องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามไม่ได้กำหนดแผนและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องต่อความต้องการของประชาชน รวมถึงให้บริการเฉพาะประชาชนบางกลุ่ม

สำหรับเหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมากดังกล่าว อาจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งและพึงพอใจการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามในส่วนที่เกี่ยวกับการที่ (1) องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามควรมุ่งให้บริการแก่ประชาชนอย่างทั่วถึงทุกชุมชน ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D. = 0.72) เช่นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Osborne & Gaebler [14] ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ว่า ระบบราชการควรมุ่งสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง อีกทั้งยังพอเทียบเคียงได้กับแนวคิดของ Nir [15] ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงเช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Duangchan *et al.* [16] ซึ่งเสนอแนะว่า องค์การบริหารส่วนตำบล โรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพส่วนตำบล และวิทยาลัยพยาบาลต้องประสานการทำงานที่เป็นหนึ่งเดียวตั้งแต่สำรวจความต้องการ การประสานแผนและงบประมาณรวมทั้งการวิจัย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสุขภาพของผู้สูงอายุ (2)

องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.76) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Aberbach & Rockman [17] ที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถของฝ่ายบริหารไว้ว่า การดำเนินการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่รับผิดชอบ และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับรู้อย่างจริงจัง และชัดเจนเป็นส่วนหนึ่งของความมีขีดสมรรถนะสูงในการบริหารจัดการของฝ่ายบริหารเช่นเดียวกับแนวคิดของ Irvin & Standsbury [18] ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ว่า เมื่อองค์กรภาครัฐยอมสละอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่กลุ่มประชาชนที่เข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อให้ความร่วมมือกับประชาชนมากขึ้น การตัดสินใจนโยบายก็จะเกิดจากการปรึกษาหารือกันอย่างแท้จริงจากทุกฝ่าย ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ผลลัพธ์ทางสังคมก็จะเกิดจากการประนีประนอม และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องการจัดการด้านธรรมาภิบาลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคกลาง) จังหวัดนครปฐม ของ Pasunon & Wattanawong [19] ซึ่งเห็นว่า การที่พนักงานได้รับข้อมูลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ จะมีความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อองค์กรของตนมากขึ้นและ (3) องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามควรให้บริการแก่ประชาชนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D. = 0.79) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Denhardt & Denhardt [20] ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นหลักการของประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมและการให้ความสำคัญกับประชาชนเพื่อมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี โดยหน่วยงานภาครัฐและเจ้าหน้าที่ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการของประชาชน แต่ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนด้วยเช่นเดียวกับ Millet [21] ซึ่งเห็นว่า การให้บริการสาธารณะมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ซึ่งเป้าหมายนี้เป็นค่านิยมแรกของผู้ปฏิบัติงานจะต้องยึดถือไว้เสมอ พร้อม ๆ กับการยึดถือค่านิยมหรือหลักการให้บริการสาธารณะที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการอย่างเสมอภาค (equitable service) ซึ่งเป็นการให้บริการสาธารณะบนฐานคิดว่า ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ดังนั้นประชาชนทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกหรือกีดกันในการให้บริการ ประชาชนต้องได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลบนมาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

## 7. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยสำหรับพัฒนาหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการพัฒนาการบริหารงานที่สำคัญตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี เฉพาะด้านที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักการตอบสนอง ด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักความเสมอภาค ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อผลการวิจัยและอภิปรายผลข้างต้น ดังนี้

7.1 ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการพัฒนาการบริหารงานด้านหลักการตอบสนอง ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามควรกำหนดนโยบายและแผนงานการพัฒนาคุณภาพการให้บริการที่รวดเร็ว ทันเวลา และตรงต่อความต้องการของประชาชน รวมถึงควรสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉินด้วย

7.2 ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการพัฒนาการบริหารงานด้านหลักความโปร่งใส ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามควรกำหนดนโยบายและแผนงานการประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและการปฏิบัติงานของหน่วยงานแก่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ และทั่วถึง นอกจากนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามควรเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน รวมถึงติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามด้วย

7.3 ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการพัฒนาการบริหารงานด้านหลักความเสมอภาค ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสามควรกำหนดนโยบาย แผนงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับความหลากหลายของชุมชน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี โดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน และให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของประชาชน และการบริการอย่างเสมอภาคด้วย

## 8. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.1 ในการศึกษาครั้งนี้คณะผู้ศึกษาทำการศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี โดยนำแนวคิด “หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการมาใช้ในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรมและจริยธรรม

ตามลำดับ ดังนั้นในการศึกษาหรือการทำวิจัยครั้งต่อไป หน่วยงานอื่นหรือผู้สนใจควรนำกรอบแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ ตามความเหมาะสมอย่างน้อยเพื่อเป็นการพิสูจน์ซ้ำ โดยอาจ นำไปใช้ทั้ง 10 ด้าน หรือปรับใช้เฉพาะบางด้านที่เหมาะสม กับหน่วยงานที่ศึกษาหรือทำวิจัยก็ได้

8.2 หน่วยงานอื่นหรือผู้สนใจควรศึกษาหรือทำวิจัย เกี่ยวกับแนวคิด “หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี” ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ในแต่ละด้านอย่างเจาะจง เช่น ด้านหลักการตอบสนอง ด้าน หลักความโปร่งใส และด้านหลักความเสมอภาค

8.3 หน่วยงานอื่นหรือผู้สนใจควรศึกษาหรือทำวิจัย โดยเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้นเช่น ประชาชนในเขต พื้นที่หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในจังหวัดปทุมธานี แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าผลการวิจัยคล้ายคลึงหรือ แตกต่างกันกับการศึกษารุ่นนี้เพียงใด

8.4 หน่วยงานอื่นหรือผู้สนใจควรศึกษาหรือทำวิจัย เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด ปทุมธานีกับองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอื่นในเขต พื้นที่ปริมาตร ได้แก่ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดนครปฐม หรือเปรียบเทียบ การบริหารงานในระดับเดียวกันกับต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อเป็น แนวทางให้องค์การบริหารส่วนตำบลและหน่วยงานของรัฐ อื่น ๆ นำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8.5 หน่วยงานอื่นหรือผู้สนใจควรศึกษาหรือทำวิจัย แนวโน้ม ยุทธศาสตร์ หรือตัวแบบการพัฒนาการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล หรือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในจังหวัดนนทบุรี

### กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้ศึกษาขอขอบคุณคณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซียที่ให้การสนับสนุนการศึกษาใน ครั้งนี้ ขอขอบคุณนายไพศาล ศรีธเนศสกุล นายกองกิจการ บริหารส่วนตำบลบึงกาสาม อำเภอหนองเสือ จังหวัด ปทุมธานีที่สนับสนุนทุนวิจัยแก่คณะผู้ศึกษา และขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลที่ให้ความอนุเคราะห์และ คำแนะนำในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขอขอบคุณประชาชนใน ตำบลบึงกาสามที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบ แบบสอบถามและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยครั้งนี้

### เอกสารอ้างอิง

- [1] Office of the Public Sector Development Commission. **Handbook of good governance rating [Internet]**. 2011 [cited 24 November 2014]. Available from: [http://www.opdc.go.th/uploads/files/gg\\_rating\\_book.pdf](http://www.opdc.go.th/uploads/files/gg_rating_book.pdf)
- [2] Regulations of the Office of the Prime Minister on Establishment of Good Governance B.E.1999. **Royal thai government gazette**. 1999; **116** (63) Ngor.: 24-31.
- [3] Royal Decree on Criteria and Procedures for Good Governance B.E. 2003. **Royal Thai Government Gazette**. 2003; **120** (100) kor.: 1-15.
- [4] Puang-ngam K. **Assessment of local administrative organizations with excellence on transparency and public participation in 2007**. Bangkok: King Prajadhipok's Institute; 2007.
- [5] Office of the Public Sector Development Commission. **Survey of public administration based on good governance of public sectors [Internet]**. 2010 [cited 27 November 2014]. Available from: [http://opdc.go.th/special.php?spc\\_id=3&content\\_id=2225](http://opdc.go.th/special.php?spc_id=3&content_id=2225)
- [6] Office of National Economic and Social Development Board. **Trends of the twelve national economic and social development plan**. Bangkok: Office of National Economic and Social Development Board; 2015
- [7] Office of the Public Sector Development Commission. **Components of good governance [Internet]**. 2012 [cited 24 November 2014]. Available from: [http://www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=5&content\\_id=2442](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2442)
- [8] Department of Provincial Administration. **Statistics of populations and houses [Internet]**. 2014 [cited 13 November 2014]. Available from: [http://stat.dopa.go.th/stat/statnew/upstat\\_m.php](http://stat.dopa.go.th/stat/statnew/upstat_m.php)
- [9] Yamane T. **Mathematics for economists: an elementary survey**. Whitefish, Montana: Literary Licensing, LLC; 2012.

- [10] Tanomsidejchai C. Measurement tool development for good governance based administration of local administrative organizations. **Proceeding of the 1<sup>st</sup> International Conference on Government and Politics (ICGP) on 20 March 2015 at Rangsit University, Pathum Thani Province.** Pathum Thani: Rangsit University; 2015.
- [11] Kornsih K. **Comparative studies of the implementation of good governance in tambon administrative organizations, Nakhon Sawan Province.** [Master's thesis]. Chiang Mai University; 2007.
- [12] Naksang N. **The effectiveness of the administration in accordance with good governance principles of sub-district administrative organizations in Muang District, Krabi Province.** [Master's thesis]. Sukhothai Thammathirat Open University; 2012.
- [13] Ruharoj T. **The application of good governance principles for the administration of wangchula sub-district administrative organization in Wang Noi, Phra Nakhon Si Ayutthaya Province.** [Master Project]. Public Administration, Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage, Pathum Thani Province; 2013.
- [14] Osborne D., Gaebler T. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector.** Reading: Addison-Wesley; 1992.
- [15] Nir M. **Leadership: building highly effective teams.** 3<sup>rd</sup> ed. Boston: Sapir Consulting US L.L.C; 2014.
- [16] Duangchan C, Tachantuek S, Suksamran A. Outcomes and sustainability of community participation in elderly health promotion. **Journal of Thai Interdisciplinary Research.** 2016; **11** (3): 54-61.
- [17] Aberbach JD, Rockman BA. Does governance matter - and if so, how? process, performance and outcome. **Governance: An International Journal of Policy and Administration.** 1992; **5** (2): 135-53.
- [18] Irvin RA, Standsbury J. Citizen participation in decision making: is it worth the effort? **Public Administration Review.** 2004; **64** (1): 55-65.
- [19] Pasunon P, Wattanawong C. Managements of good governance and morale of employees in case of provincial electricity authority site 3 (central) Nakhon Pathom Province. **Journal of Thai Interdisciplinary Research,** 2014; **8** (2): 69-78.
- [20] Denhardt JV, Denhardt BB. **The new public service: serving, not steering.** 9<sup>th</sup> ed. New York: M.E. Sharpe; 2003.
- [21] Millet JD. **Management in the public: the quest for effective performance.** New York: McGraw-Hill Book; 1954.