

ห้องสมุดงานวิจัย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ



250012

การศึกษาวีธีนตรรมองค์การในหน่วยงานต้นแบบของกรมการศึกษานูชน
ในช่วงปี พ.ศ.2546 - พ.ศ.2551

ภาวดี อางฉะสุทธิ

วิทยานิพนธ์ต้นฉบับที่ตีพิมพ์ใน วทว.ฉบับแรก เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของเอกสารศึกษา

หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานโยบายสาธารณะ

พฤษภาคม 2555

ฉบับที่นี้เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร



การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชน
ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551



ภารดี อัจฉะสุทธิ

วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานโยบายสาธารณะ

พฤษภาคม 2555

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาวัฒนธรรมองค์การ
ในหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551" ของ ภารดี อาจละสุทธิ
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานโยบายสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์


.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนตรี กรรพุมมาลย์)


.....กรรมการ
(ดร.พีรธร บุญยรัตพันธุ์)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักษุ พันธุ์ชูเพชร)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิวากร แก้วมณี)

อนุมัติ



.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คิ่งนิจ ภูพัฒน์วิบูลย์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

11 พฤษภาคม 2555

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.พีรธร บุนยรัตพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักษ์ พันธุ์ชูเพชร กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้ทุ่มเทและสละเวลาอันมีค่าคอยให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้และทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความรู้สึกซาบซึ้งใจ และตระหนักในพระคุณอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อันประกอบไปด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนตรี กรรพุมมาลย์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิวากร แก้วมณี กรรมการผู้แทนจากบัณฑิตวิทยาลัย ที่ได้ให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.พัชรินทร์ สิริสุนทร รองศาสตราจารย์ เทียมจันทร์ พาณิชย์ผลินไชย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยเอก ทันตแพทย์หญิงดร.สุพัตรา จิตตเสถียร และดร.นภิสา ไหวทูรเกียรติ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ แนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณข้าราชการกรมการพัฒนารวมชนทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ ข้อมูลและให้ความร่วมมือ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดีในการเข้าไปทำวิจัยและเก็บข้อมูล

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา พี่สาวและน้องชายของผู้วิจัย ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ให้กำลังใจ และให้ความสนับสนุนในทุกๆ ด้าน และขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ น้องๆ ทุกคนที่ให้กำลังใจ และความช่วยเหลือต่างๆ แก่ผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญู กตเวทิต์แด่พระคุณบุพการี คณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ภารดี อาจละสุทธิ์

ชื่อเรื่อง	การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551
ผู้วิจัย	ภาวดี อัจฉริยะสุทธิ
ประธานที่ปรึกษา	ดร.พีรธร บุญยรัตพันธุ์
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักษ์ พันธุ์เพชร
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ รป.ม. สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2554
คำสำคัญ	วัฒนธรรมองค์การ

บทคัดย่อ

250012

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ.2546 – 2551 ศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ.2546 – 2551 และศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ.2546 – 2551 ซึ่งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะหน่วยงานต้นแบบที่สังกัดกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยทำการเก็บข้อมูลด้วยการศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์จากกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง จำนวน 10 คน และการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 226 คน ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 77 ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในเชิงสัญลักษณ์ทั้งในช่วงก่อนและหลังปี พ.ศ.2545 เป็นแบบเครือญาติ ส่วนวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในเชิงระบบงานเกิดการเปลี่ยนผ่านจากวัฒนธรรมองค์การแบบราชการไปสู่วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จผสมผสานกับวัฒนธรรมแบบเครือญาติ โดยกรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดค่านิยมองค์การ ABC DEF ขึ้นจากจุดแข็งขององค์การ และดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การดังกล่าวอย่างเป็นขั้นตอนตามกระบวนการละลายพฤติกรรม กระบวนการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการคงที่พฤติกรรมใหม่ตามลำดับ ซึ่งผลที่ได้ คือ บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์การส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงก่อนปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551 ได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรม

250012

องค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
องค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัย
บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนอำนวยความสะดวกและการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและปัจจัยพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานด้านการยอมรับ
สามารถร่วมกันทำนายการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน
ในช่วงก่อนปี พ.ศ.2546 – พ.ศ. 2551 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Title THE STUDY ON ORGANIZATIONAL CULTURE OF MODEL
ORGANIZATION OF COMMUNITY DEVELOPMENT DEPARTMENT
DURING B.E. 2546-2551

Author Pharadee Ardlasut

Advisor Piratorn Punyaratabandhu, Ph.D.

Co - Advisor Assistant Professor Jak Punchoopet, Ph.D.

Academic Paper Thesis M.P.A. in public policy, Naresuan University, 2011

Keywords Organizational Culture

ABSTRACT

256012

The objectives of this research are to analyze the organization culture of the Community Development Department, to study the changing of the organization culture of the Community Development Department and to study the factors that support the changing of the organization culture of the Community Development Department in 2003-2008. The researcher studied only model offices which under controlled of the Department of Community Development in the central and regional offices. The study collected data from the documents and interviews with 10 people from specific target groups and used questionnaires to collect data from a sample of 226 respondents who returned 174 questionnaires, representing 77 percent of the respondents.

The result of research found that the organization culture of the Community Development Department in the context before and after the year 2002 is a clan culture. The work system of organization culture of the department of community development changed from a bureaucratic culture to achievement culture which integrated with a clan culture. The Community Development Department set up the ABC DEF's doctrine from the strength of the organization and operated the organization's doctrine following the melting-behavior process, changing process and consistent process of new-behavior, respectively. The result of setting up the ABC DEF's doctrine showed that the human behavior and organization's doctrine could effectively and efficiently support the work. The factors that supported the changing of organization culture of the Community

Development Department in the previous year 2003 – 2008 such as organization atmosphere , the leadership changing and the positive behavior between human and work system. The changing of organization culture base on the organization's doctrine and new public management have a significant statistic at 0.01. The organization atmosphere factor in term of facilitation and communication, the leadership changing factor in term of motivation, and the factor of human behavior in term of acceptance which could collaboratively predict for supporting the changing of the organization culture of the Community Development Department in the previous year 2003 - 2008 have significant statistic at 0.05.

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและสภาพปัญหา.....	1
ปัญหาในการวิจัย.....	7
จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	8
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	24
แนวคิดการจัดการภาครัฐรับแนวโน้มใหม่ (New Public Management).....	46
สาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิรูประบบราชการ.....	54
แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551 – พ.ศ.2555).....	57
ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ.....	57
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	67
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	71
วิธีดำเนินการวิจัย.....	71
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา.....	73
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	74
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	75
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล.....	79
ตอนที่ 2 บริบทของกรมการพัฒนาชุมชน.....	80
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551.....	83
ตอนที่ 4 ผลการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ กรมการพัฒนาชุมชนตามยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551.....	159
ตอนที่ 5 ผลการศึกษาปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ กรมการพัฒนาชุมชนตามยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551.....	207
5 บทสรุป.....	243
สรุปผลการวิจัย.....	243
อภิปรายผล.....	253
ข้อเสนอแนะ.....	258
บรรณานุกรม.....	261
ภาคผนวก.....	271
ประวัติผู้วิจัย.....	299

สารบัญญัตินำ

ตาราง	หน้า
1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550).....	150
2 การพัฒนาองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน.....	156
3 ค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน.....	163
4 แสดงการวิเคราะห์หน่วยงานด้วยเทคนิค SWOT ANALYSIS.....	179
5 แสดงรายละเอียดแผนปฏิบัติการ กิจกรรม วัฒนธรรมองค์การ ABC DEF ของจังหวัดลพบุรี.....	181
6 แสดงการสรุปการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การของหน่วยงานต้นแบบ ของกรมการพัฒนาชุมชน.....	203
7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	207
8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนโดยภาพรวม.....	210
9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การจำแนกด้านบรรยากาศองค์การ.....	211
10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่สนับสนุน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจำแนกด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	213
11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่สนับสนุน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจำแนกด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน.....	217
12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนโดยภาพรวม.....	220
13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การ ของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนจำแนกด้านค่านิยมองค์การ ABC DEF.....	221
14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การ ของบุคลากรจำแนกตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	225
15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ.....	229

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
16	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ..... 230
17	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน กับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ..... 231
18	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF..... 232
19	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF..... 233
20	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน กับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF..... 234
21	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)..... 235
22	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)..... 236
23	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน กับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)..... 237
24	การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายการดำเนินการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน..... 238
25	การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิค วิธี Stepwise ของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายวัฒนธรรมองค์การ ของกรมการพัฒนาชุมชนตามค่านิยมองค์การ ABC DEF..... 239

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
26 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนตามแนวคิดการตัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management).....	240

สารบัญญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงระดับวัฒนธรรมองค์การ.....	17
2 แสดงระดับวัฒนธรรมองค์การของฮอฟสเต็ด.....	18
3 แสดงการแบ่งองค์ประกอบองค์การออกเป็นระบบย่อยตามแนวคิด 7Ss ของ Mckensey.....	28
4 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin	32
5 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของอรัญ ไสตติพันธ์.....	35
6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	70
7 นายพัฒน์ บุญยรัตพันธุ์ อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน.....	91
8 ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน.....	92
9 ดร.นิรันดร์ จงวุฒิวเศย์ อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน.....	93
10 แผนภูมิแสดงโครงสร้างของกรมการพัฒนาชุมชน (ปีงบประมาณ 2538-2540).....	105
11 แสดงลำดับชั้นการบังคับบัญชาของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545....	106
12 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการแบ่งงานภายในส่วนราชการของกรมการพัฒนา ชุมชนหลังปี พ.ศ.2545.....	110
13 แสดงลำดับชั้นการบังคับบัญชาของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงหลังปี พ.ศ.2545.....	111
14 แสดงกระบวนการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน.....	173
15 แผนยุทธศาสตร์องค์กรคลัง ประจำปี 2550 และ 2551.....	186