

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา



นางรัชชนก ฝั้นอากาศ

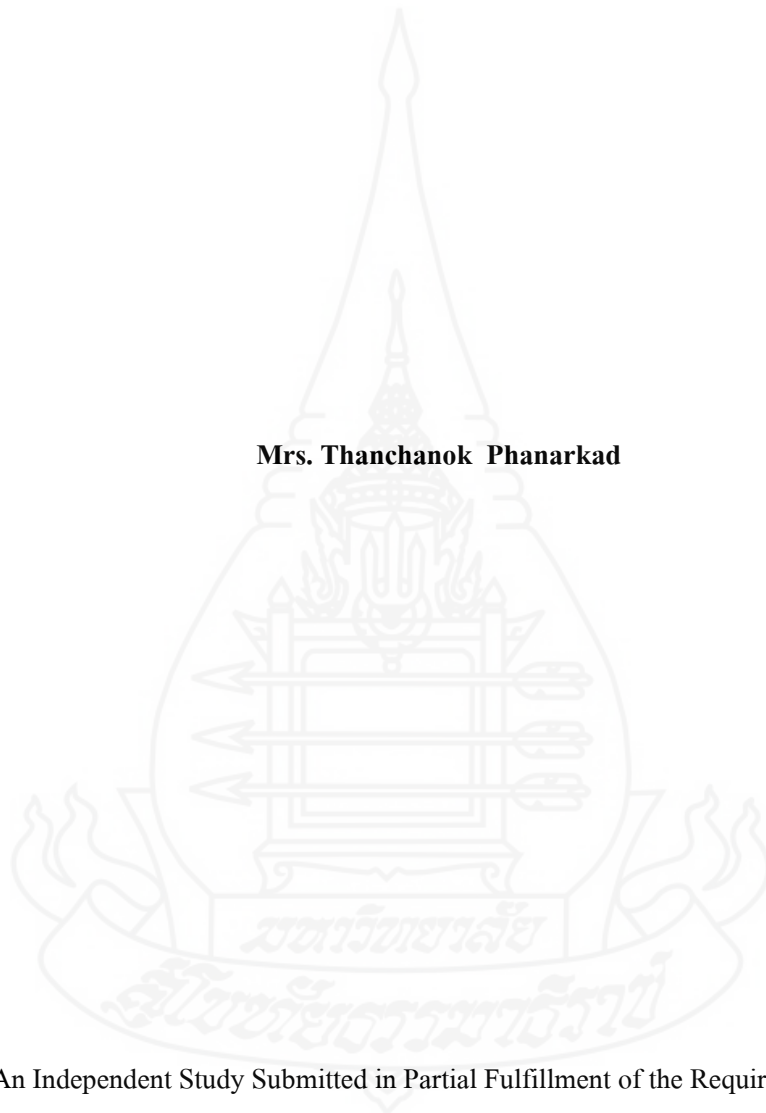
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2559

Strategies for Operations of Phayao Court.

Mrs. Thanchanok Phanarkad



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2016

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา
ชื่อและนามสกุล	นางรัชชนก ผันอากาศ
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2560

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป)



..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)



..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **ค้นคว้าอิสระ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา**

ผู้ศึกษา นางรัชชนก ผืนอากาศ รหัสนักศึกษ 2553003191 **ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป **ปีการศึกษา 2559**

บทคัดย่อ

การศึกษายุทธศาสตร์การดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา” มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศาลจังหวัดพะเยา (2) สนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา

ประชากรคือข้าราชการตุลาการศาลจังหวัดพะเยา จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และโครงการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา โดยใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นเครื่องมือวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ และใช้ตารางโทว์ในการวิเคราะห์เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ และการกำหนดกลยุทธ์

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ประกอบด้วย **จุดแข็ง**คือมีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ มีระเบียบ วินัย คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการให้เป็นไปอย่างคล่องตัวมีประสิทธิภาพ **จุดอ่อน** คือความไม่สอดคล้องของระยะเวลาในการจัดสรรงบประมาณกับแผนการ และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารในปีแรกไม่สอดคล้องกับนโยบาย ไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของการจัดโครงการได้ เนื่องจากเป็นการจัดทำเพียงระดับผลผลิต **โอกาส**คือทำให้มีโอกาสได้ศึกษา และการปรับใช้กฎหมายที่เอื้อต่อการทำงาน โดยเฉพาะรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ให้ประชาชนได้รับสิทธิในกระบวนการยุติธรรม จากมาตรา 40 มากยิ่งขึ้น **อุปสรรค**ภาวะด้านเศรษฐกิจ ทำให้ปริมาณคดีแพ่งคดีแรงงาน มีแนวโน้มเพิ่มสูงมากขึ้น (2) ข้อเสนอยุทธศาสตร์การดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ **ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาระบบการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยกลยุทธ์ การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการให้บริการ แก่ประชาชนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านการให้บริการ **ยุทธศาสตร์ที่ 2** การให้บริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์การส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้พัฒนาระบบงานเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงง่าย **ยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนาความรู้ทางด้านกฎหมาย ประกอบด้วยกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางด้านวิชาการด้านกฎหมาย กลยุทธ์การเผยแพร่ข้อมูลด้านกฎหมายให้แก่ประชาชน **ยุทธศาสตร์ ที่ 4** การยกระดับระบบงานตุลาการให้มีมาตรฐาน ประกอบด้วยกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการที่มีคุณธรรม จริยธรรม ประกอบด้วยกลยุทธ์การส่งเสริมการต่อต้านการทุจริต กลยุทธ์ การสร้างต้นแบบที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการ

คำสำคัญ ยุทธศาสตร์ ศาล จังหวัดพะเยา

Independent Study title: Strategies for Operations of Phayao Court.

Author: Mrs. Thanchanok Phanarkad; **ID:** 2573001530; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Chira Prateep, Associate Professor;

Academic year: 2016

Abstract

This independent study aimed to (1) analyze the environment of the Phayao Provincial Court; and (2) propose strategic strategies and operational programs of the Phayao Provincial Court.

The population was 30 officers of Phayao Provincial Administrative Office. using in-depth interviewing method for data collection. This was a qualitative research study on the environment, strategies and strategies for the implementation of the Phayao Provincial Administration using SWOT analysis as analysis tool and TOWS MATRIX analysis to determine strategy.

The results of the study revealed that: (1) According to SWOT analysis, the environment of the Phayao Provincial Court were as followed; The strength was freedom of personnel administration, budget, discipline, order, rules and regulations under the Civil Service Act. and the administrative regulations go smoothly. The weakness was the inconsistency of the budget allocation period with the plan and the term of office of the executive in the first year were not in line with the policy. Also the achievement of the project can not be assessed because it's just a productivity level. The opportunity was having opportunity to study and implement the law that is conducive to work. In particular, the Constitution of the Kingdom of Thailand BE 2550 (2007), the people are entitled to the right to a fairer proceeding from Section 40. Economic barriers As a result, the number of civil cases in labor cases is likely to increase. (2) The study of the strategy proposed by the Phayao Provincial Administrative Court comprises 5 strategies as followed; **Strategy 1** Development of service delivery system for excellence with composed of strategies such as Optimizing public service delivery system and Capacity development of service personnel. **Strategy 2:** Information Technology Services Contains strategies to develop the potential of personnel in the use of information technology and to promote the use of information technology to develop the system to make people easy to access. **Strategy 3:** Promoting staff to gain knowledge of the correct use of the law which composed of a networking of academic partnerships in the legal field. dissemination of legal information to the public. **Strategy 4:** Upgrading the administrative system to standards which consisted of a strategy to develop a standardized administrative system and Administrative Optimization **Strategy 5:** Enhancing good human resource development with ethics and ethics, including strategies to promote anti-corruption, good moral prototyping and Ethics of government officials.

Keywords: Phayao Provincial Court Strategy.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยการประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้จากคณะอาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้รวมทั้งให้กำลังใจมาโดยตลอดระยะเวลาการศึกษา ผู้ศึกษาวิจยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้คำปรึกษาและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจยกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำและติดตามตรวจสอบ แก้ไขการค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด รวมทั้งได้กรุณาแก้ไขปรับปรุงงานข้อบกพร่องต่าง ๆ จนถูกต้อง ด้วยความอดทนยิ่ง จนการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์เป็นที่เรียบร้อย

ขอกราบขอบพระคุณ นายวิทยา จันทร์ชื่น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดพะเยา ที่กรุณาอนุญาต ให้ผู้ศึกษาวิจยได้ดำเนินการสำรวจและสัมภาษณ์ข้าราชการตุกรการในการบังคับบัญชาของท่าน และอำนวยความสะดวกในการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน อันส่งผลให้งานค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ขอขอบคุณกำลังใจทั้งหลาย ได้แก่ บิดา มารดา บุตรชาย และญาติพี่น้องรวมถึงเพื่อนร่วมงานทุกระดับที่คอยให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

ธัญชนก พันอากาศ

สิงหาคม 2560

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่.....	30
การดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย.....	41
รูปแบบการวิจัย.....	41
ประชากรที่ทำการศึกษา.....	41
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่ปัจจัยโดยใช้เทคนิค TOWS MAYRIX.....	55
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์.....	58
ข้อเสนอยุทธศาสตร์ศาลจังหวัดพะเยา.....	60
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ.....	60
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การให้บริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	62
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ด้านการใช้กฎหมายที่ถูกต้อง.....	64
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การยกระดับระบบงานธุรการให้มีมาตรฐาน.....	65
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม.....	66
บทที่ 5 สรุปการวิจัย.....	69
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา.....	69
จุดแข็ง (Strength: S).....	69
จุดอ่อน (Weakness: W).....	71
โอกาส (Opportunity: O).....	72
อุปสรรค (Threats: T).....	73
สรุปข้อเสนอยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ 10 กลยุทธ์.....	74
อภิปรายผลการวิจัย.....	75
ข้อเสนอแนะ.....	78
บรรณานุกรม.....	79
ภาคผนวก.....	82
ก แบบสัมภาษณ์.....	83
ข สรุปการเก็บข้อมูล.....	89
ค สภาพแวดล้อมภายนอก.....	95
ง สภาพแวดล้อมภายใน.....	98
จ ตารางผลการวิเคราะห์การจับคู่ปัจจัยโดยเทคนิค TOWS Matrix.....	102
ประวัติผู้ศึกษา.....	105

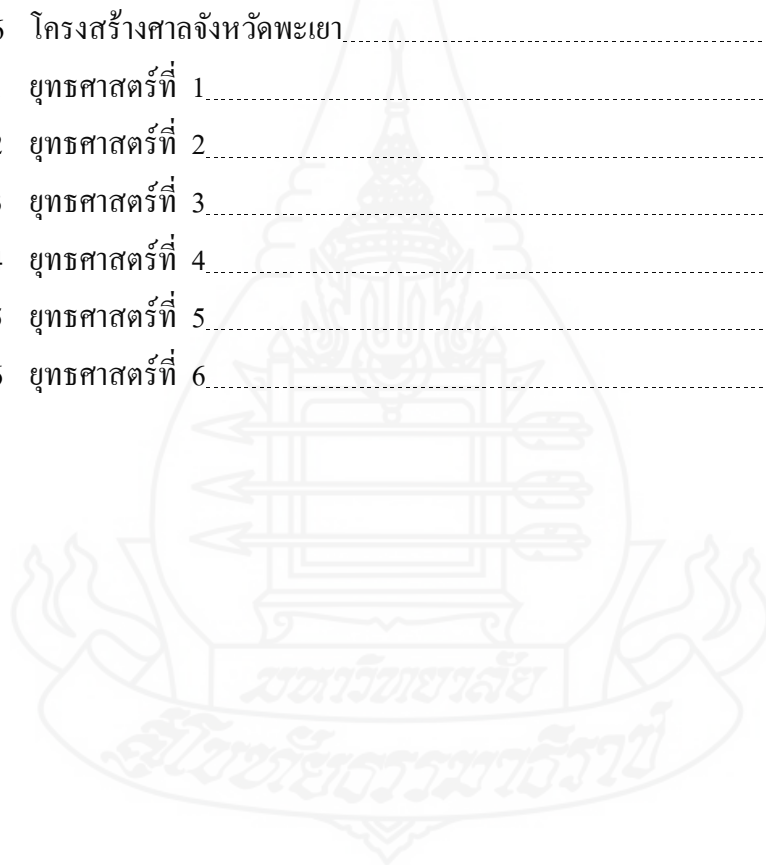
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	19
ตารางที่ 2.2 ตารางทาวส์ (TOWS Maxtrix).....	29
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรที่ทำการศึกษา.....	42
ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของศาลจังหวัดพะเยาโดยใช้ SWOT ANALYSIS.....	48
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของศาลจังหวัดพะเยาโดยใช้ SWOT ANALYSIS.....	53
ตารางที่ 4.3 ตารางผลการวิเคราะห์ในการจับคู่ปัจจัยโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX.....	56



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ภาพที่ 2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์.....	8
ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	15
ภาพที่ 2.3 แสดงองค์ประกอบกำหนดยุทธศาสตร์.....	17
ภาพที่ 2.4 แสดงการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ.....	18
ภาพที่ 2.5 แสดงขั้นตอนการประเมินผลและการติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์.....	19
ภาพที่ 2.6 โครงสร้างศาลจังหวัดพะเยา.....	36
ภาพที่ 4.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1.....	62
ภาพที่ 4.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2.....	63
ภาพที่ 4.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3.....	65
ภาพที่ 4.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4.....	66
ภาพที่ 4.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5.....	67
ภาพที่ 4.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6.....	68



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

นับจากเดวิด ออสบอร์นและเท็ด เกรบเบอร์ (David Osborn and Ted Grabber) ได้นำเสนอแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือ New Public Management: NPM ประเทศต่างๆ ในยุโรปและสหรัฐอเมริกาได้นำแนวคิด NPM มาใช้ในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งภาครัฐของไทยก็ได้มีความพยายามที่จะปฏิรูประบบราชการและมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร เพื่อให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติโดยมีวัตถุประสงค์ในการบริหารราชการให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กรและประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานภายใต้การดำเนินการของภาครัฐ และกำหนดให้มีการวางแผนการดำเนินการ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละหน่วยงานรวมถึงมีการนำหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance) มาปรับใช้เพื่อประกอบ การวางแผนการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

จากการที่สำนักงานศาลยุติธรรมซึ่งได้แยกอิสระจากกระทรวงยุติธรรม เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2543 มีฐานะเป็นนิติบุคคลเป็นหน่วยธุรการมีเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาที่ขึ้นตรงต่อประธานศาลฎีกาซึ่งในการบริหารราชการของสำนักงานศาลยุติธรรมนั้นคือ ประธานศาลฎีกา มีอำนาจหน้าที่เหมือนเช่นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจการของศาลยุติธรรม และมีเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมทำหน้าที่เหมือนเช่นปลัดกระทรวงยุติธรรม ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของประธานศาลฎีกาจึงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมจากอดีตจนถึงปัจจุบันเป็นอย่างมากและจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้การบริหารงานภายในเกิดประโยชน์สูงสุด แก่ประชาชน โดยรวม ซึ่งสำนักงานศาลยุติธรรมมีอำนาจหน้าที่ในด้านการบริหารงานธุรการศาลยุติธรรม งานส่งเสริมตุลาการและงานวิชาการเพื่อสนับสนุน และอำนวยความสะดวกแก่การดำเนินงานของศาลยุติธรรมให้มีความสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยมีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 273 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานระดับสำนัก 132 หน่วยงาน หน่วยงานระดับกอง 140 หน่วยงาน และหน่วยงานไม่สังกัดกองและสำนัก 1 หน่วยงาน ซึ่งสำนักงานศาลยุติธรรม ได้กำหนดบทบาทและภารกิจที่สำคัญเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการบริหารด้านบุคลากร

งบประมาณและแผนงานให้เป็นไปตามหลักการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ซึ่งถือได้ว่าภารกิจนี้เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ที่สำนักงานศาลยุติธรรมได้กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2557 – 2560

ศาลจังหวัดพะเยาได้นำหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ภายในองค์กรในการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและเป็นการสร้างมาตรฐานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่จะต้องมีการพัฒนาระบบงานในเชิงบูรณาการให้มีความทันสมัยเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อสอดคล้องกับบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจากปัญหาด้านการพัฒนาระบบงานราชการภาครัฐที่ผ่านมา องค์กรในระบบราชการยังขาดความเข้าใจถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาองค์กร ในการบริหารงานดังกล่าวจึงต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพและภาวะผู้นำที่ดี การให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน มีการกระจายอำนาจภายในองค์กร มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงตลอดจนรวมไปถึงมีการจัดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดขีดความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้บรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น การพัฒนาองค์กรจึงนับได้ว่าเป็นแนวคิดที่สำคัญที่จะส่งผลต่อการปรับตัวขององค์กรในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศต่อไป

จากภารกิจของศาลจังหวัดพะเยาที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยการนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรและเครื่องมือในการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการกระจายอำนาจและด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มาปรับใช้ อันจะเป็นการนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในการดำเนินงานบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ในระยะยาวต่อไป

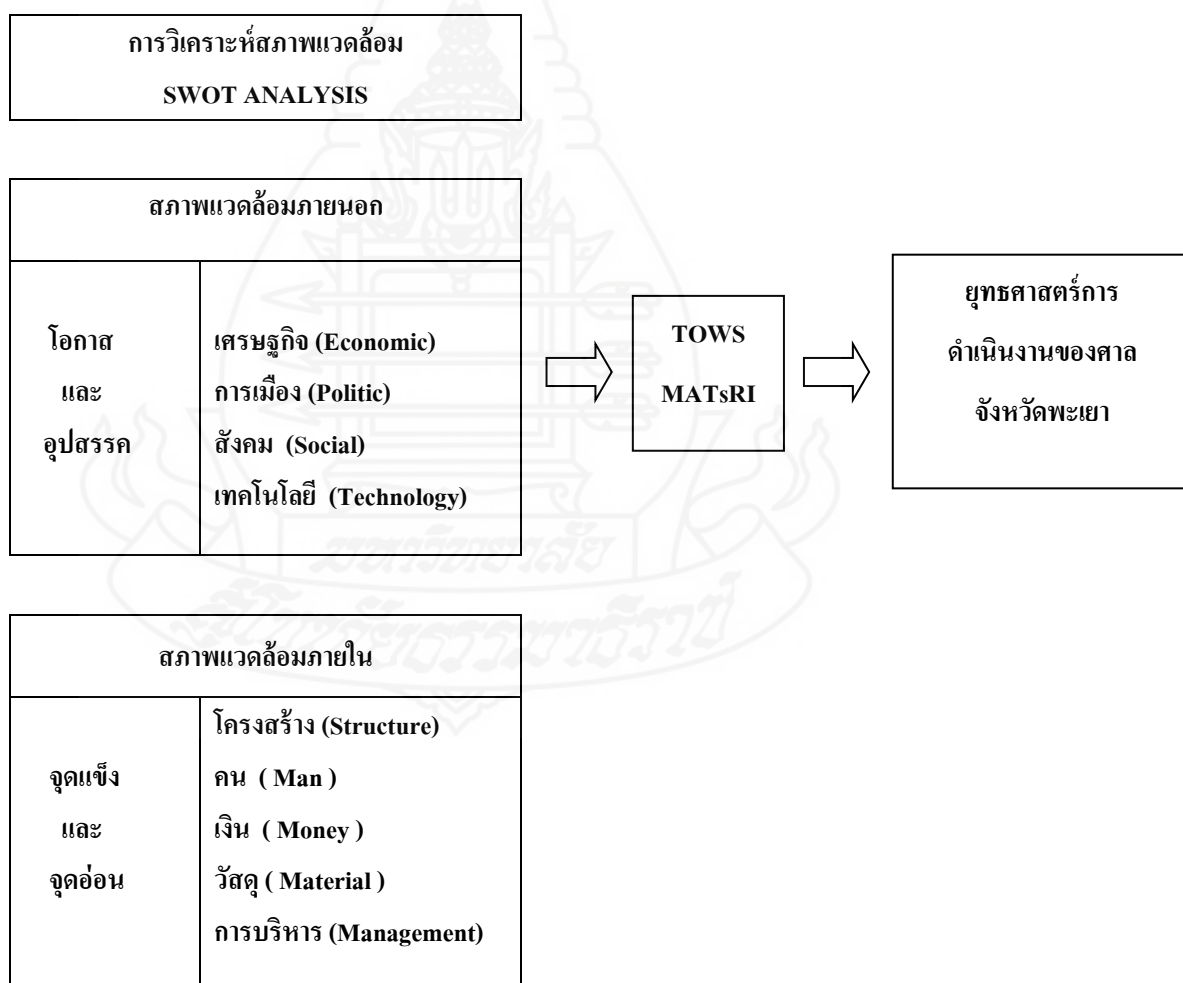
ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานธุรการมีภาระหน้าที่หลัก คือ การสนับสนุนงานตุลาการให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและเป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกยุติธรรม ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงสนใจที่จะศึกษาถึงสภาพแวดล้อมของศาลจังหวัดพะเยาว่าจะดำเนินการอย่างไรในการนำเสนอยุทธศาสตร์ และการดำเนินงาน

ของศาลจังหวัดพะเยาไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ และใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในการกำหนดกรอบนโยบาย การวางแผนการบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงนโยบายและการปฏิบัติงาน อันนำมาซึ่งความสำเร็จสู่หน่วยงานและองค์กรต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศาลจังหวัดพะเยา
- 2.2 เพื่อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และ โครงการการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. นิยามศัพท์เฉพาะ

4.1 **ยุทธศาสตร์** หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ดี หรือแผนการดำเนินงานที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในที่นี้ใช้ในความหมายยุทธศาสตร์หลัก

4.2 **กลยุทธ์** หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ดี หรือแผนการดำเนินงานที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในที่นี้ใช้ในความหมายยุทธศาสตร์รอง

4.3 **ศาลจังหวัดพะเยา** หมายถึง ศาลชั้นต้นในระบบศาลยุติธรรมในภาค 5 ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและพระธรรมนูญศาลยุติธรรม

4.4 **วิสัยทัศน์** หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจต้องการให้หน่วยงานเป็นภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

4.5 **พันธกิจ** หมายถึง ภารกิจที่องค์กรหรือหน่วยงานมุ่งหวังไว้ตลอดจนรวมถึงวิธีการทำอย่างไรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์กรมีอยู่

4.6 **จุดแข็ง** หมายถึง ปัจจัยหรือความสามารถภายในที่เป็นสิ่งที่ดีในการสนับสนุนการปฏิบัติงานจากภายในหน่วยงานที่เอื้อต่อหน่วยงาน ที่เป็นจุดเด่นของหน่วยงานและสามารถนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์

4.7 **จุดอ่อน** หมายถึง ปัจจัยภายในหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ส่งผลเสียหรือผลกระทบต่อหน่วยงาน ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งนั่นก็คือสถานการณ์ภายในที่เป็นลบและด้อยความสามารถ

4.8 **โอกาส** หมายถึง ปัจจัยภายนอกหรือหนทางหรือวิธีการที่ส่งผลดีต่อองค์กรในการสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงานที่เอื้อต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

4.9 **อุปสรรค** หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลเสียหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ จากภายนอกที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือควบคุมไม่ให้เกิดขึ้นได้และไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

5. ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งขอบเขตการวิจัยออกเป็น 5 ด้าน อันได้แก่ ขอบเขตด้านวิธีการดำเนินการ ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านประชากร ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านวิธีการดำเนินการ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ และโครงการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา โดยใช้ SWOT analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ภายในและภายนอก รวมถึงเป็นการประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปว่ามีจุดอ่อน จุดแข็ง รวมถึงโอกาสและข้อจำกัดอันเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางว่าจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

5.3 ขอบเขตด้านประชากร

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ศึกษาจากจำนวนบุคลากรที่เป็นข้าราชการตุลาการของศาลจังหวัดพะเยาทั้งหมด จำนวน 30 คน เนื่องจากจำนวนประชากรมีจำนวนเพียงเท่านี้

5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยเริ่มดำเนินการศึกษาดังแต่เดือน สิงหาคม 2559

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะมีประโยชน์หลายประการ เช่น

1. ผลการวิจัยนี้จะเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนายุทธศาสตร์การดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา
2. ผลการวิจัยนี้ใช้เป็นข้อมูลเชิงสารสนเทศที่จะใช้ในการค้นคว้าวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์ของศาลจังหวัดพะเยา ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด และหลักการต่าง ๆ มาเป็นกรอบในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่
4. การดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา
5. การวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

เพื่อให้ผลงานมีความสอดคล้องกับหัวข้อที่จะศึกษา ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์มาทบทวน โดยแบ่งออกเป็น

1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์ ความหมายของยุทธศาสตร์ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สารานุกรมเสรีได้อธิบายความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หรือ Strategy ไว้ว่าเป็นคำศัพท์ที่มีกำเนิดในทางการทหาร ซึ่งหมายถึง แผนการปฏิบัติที่วางไว้เพื่องานบรรลุเป้าประสงค์ที่จำเพาะเจาะจง และหมายถึง การวางแผนงานที่นำไปสู่การปฏิบัติเพื่ให้งานบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่ผ่านการวิเคราะห์ที่เหมาะสม นั่นก็คือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ภายในกรอบระยะเวลาที่ต้องการในการวางแผนการใช้วิธีการ และทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นการหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านบวกหรือด้านลบ การที่องค์กรได้ทราบถึงสิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี นั่นหมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งสามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน และแก้ไขจุดอ่อน เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

จะสามารถใช้โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรและหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้นส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เมื่อทราบสิ่งต่างๆ เหล่านี้ย่อมสามารถทำให้กำหนดเป้าหมายและทิศทางในการบริหารได้อย่างชัดเจน นำไปสู่กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ อันได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), เป้าหมาย (Goal), ยุทธศาสตร์ (Strategy) และแผนทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ได้เป็นอย่างดี

ยังมีการให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ อีกนัยหนึ่งว่า หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้และการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้น และให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) ที่เกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด โดยมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

- 1) เป็นกระบวนการของการบริหารองค์กรโดยรวม
- 2) เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว
- 3) เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
- 4) ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์กร
- 5) มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่างๆ และแสดงให้เห็นทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552: 188) ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทางดำเนินงานขององค์กรในการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554: 27) ได้เสนอความหมายไว้ว่า เป็นการดำเนินงาน หรือเป็นการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อกำหนดทิศทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร

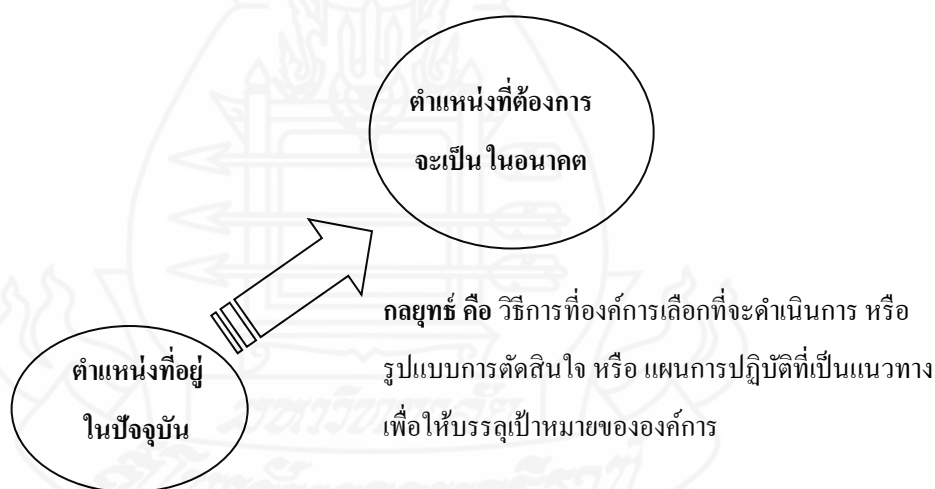
ชลทิศ สุระจิตติ (2547) ได้ให้ความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนซึ่งนำปัจเจกบุคคลหรือองค์กรในการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรือในอนาคต ยุทธศาสตร์เป็น

แบบแผนที่ชี้นำพฤติกรรมหรือการปฏิบัติกรองบุคคล องค์กรหรือ กลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวข้อง ประเด็นต่าง ๆ

พิเชษฐ วังเกียรติขจร (2552: 108) ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์คือ การพัฒนา โดยนำทั้งศาสตร์และศิลป์ในการวางแผนและวิธีการที่ชาญฉลาดลุ่มลึกกว่าเดิมเพื่อการบรรลุ วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ยากเป็นพิเศษและไม่สามารถสำเร็จด้วยวิธีการ ปกติ

สรุปได้ว่ายุทธศาสตร์เป็นวิธีการหรือแผนการปฏิบัติขององค์กรที่มีการกำหนด เป็นแนวทางปฏิบัติ ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการ ดำเนินการขององค์กร โดยต้องมีความสัมพันธ์กับประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. แผน (Plan) หมายถึง กรอบวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์
2. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ทิศทางขององค์กรในอนาคต
3. ภารกิจ (Mission) หมายถึง งานที่องค์กรต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์
4. วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง เป้าหมาย หรือจุดที่ต้องการไปให้ถึงโดยกลยุทธ์



ภาพที่ 2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ ที่ผ่านมามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและอธิบายเกี่ยวกับการดำเนินการบริหาร ยุทธศาสตร์ ดังนี้

จินตนา บุญยงการ (2544: 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนการดำเนินการและการควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์กรเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554: 2-4) ได้กล่าวถึง แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ 3 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล (balance scorecard: BSC) แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result base management: RBM) และแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารความรู้ (knowledge management: KM)

โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S.Kaplan and David P. Norton, อ้างใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2555: 1) มีความเห็นว่าองค์กรควรจะมีการปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยมีหลักการสำคัญอยู่ 5 ประการ เช่น

1. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (translate the strategy to operational terms)
2. การจัดองค์กรกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกัน (align the organization to the strategy)
3. ทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันของทุกคน (make strategy everyone everyday job)
4. ทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีลักษณะต่อเนื่อง (make strategy a continual process)
5. เป็นการระดมการเปลี่ยนแปลงผ่านความเป็นผู้นำของบริหาร (mobilize change through executive leadership)

สรุปได้ว่า นักวิชาการได้มีการแสดงทัศนะเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันไป แต่สิ่งหนึ่งที่ยังคงมีทัศนะที่คล้ายกันนั้นคือ องค์กรที่ต้องการให้มีการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีการนำเครื่องมือที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์อยู่เสมอ

1.3 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วย ปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหลายปัจจัยที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการยุทธศาสตร์ การนำปัจจัยและเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ดังนั้น ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งผู้ศึกษาได้นำกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มาทบทวน พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและอธิบายเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ดังนี้

กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาวในการกำหนดกลยุทธ์และการประเมินยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Formulation) สิ่งที่ต้องการให้องค์กรเป็นไปในอนาคต
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งด้านดี และไม่ดี เพื่อหา ศักยภาพ และความพร้อมขององค์กร
- 3) การกำหนดและการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation and Planning) นำข้อมูลที่ได้จากการกำหนดเป้าหมาย สภาพแวดล้อม และสภาพแวดล้อมภายในมากำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
- 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)
- 5) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) การติดตามตรวจสอบ และประเมินว่าการดำเนินงาน เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการหรือไม่ เพื่อการปรับปรุงให้เหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539: 155 - 170) กล่าวว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการกำหนดและปฏิบัติตามแผน ช่วยทำให้องค์กรบรรลุภารกิจ และเป้าหมายยุทธศาสตร์ กระบวนการจะเป็นตัวกำหนดโครงสร้างเพื่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร การพัฒนา และการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการตรวจสอบภารกิจและเป้าหมาย ประเมินสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดส่วนประกอบซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำงานเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT ANALYSIS) หมายถึง วิธีการซึ่งช่วยผู้บริหารในการกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร
2. การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์กร และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์
3. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เป็นการปฏิบัติการที่ผู้บริหารจะต้องสร้างวิธีการประสานงานที่ดี ภายในยุทธศาสตร์ โดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการจัดการ คือการวางแผน การจัดองค์กร การชักนำ และการควบคุม

4. การประเมินการตรวจสอบยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนสุดท้าย การประเมิน และตรวจสอบยุทธศาสตร์สำหรับแต่ละหน่วยงานจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรที่แตกต่างกัน และใช้ยุทธศาสตร์เฉพาะอย่าง

1.4 ลักษณะของยุทธศาสตร์

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2553: 22) เสนอลักษณะกลยุทธ์ที่ดีไว้ 10 ประการ ดังนี้

1) เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถบรรลุถึงได้ในกลยุทธ์
2) นโยบาย วิธีการดำเนินงานหรือวิธีการปฏิบัติที่ครอบคลุมทุก ๆ อย่างให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน

3) กลยุทธ์ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาขึ้นใช้ประโยชน์จากโอกาส
4) กลยุทธ์ที่ถูกพัฒนาเหมาะสมกับการปรับตัวจากอุปสรรคจากภายนอกองค์กร
5) เป้าหมาย หรือวิถีทางที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายได้ในทุกสถานการณ์
6) เป้าหมายมีความเหมาะสมกับกำลังและความสามารถหลัก
7) เป้าหมายมีความน่าสนใจและเหมาะสมกับจุดแข็ง
8) เป้าหมายมีความสอดคล้องกับทัศนคติของผู้นำ รวมถึง ทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อ

9) ผู้นำ ตลอดจนรวมถึงผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจที่ดีในยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และวิถีทาง
10) โครงสร้างการบริหารจัดการมีการปรับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนด
เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David, อ้างในเทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2550: 42-43) เห็นว่าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ขององค์การจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นตอนนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยแต่ละขั้นตอนนี้มีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) เป็นขั้นตอนเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นตอนนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการ

ทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึง การพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. ขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) เกี่ยวข้องกับการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่นำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จ ของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี ได้อธิบายความหมายของกลยุทธ์ หรือ Strategy หรือ ยุทธศาสตร์ ว่าเป็นคำศัพท์ที่มีกำเนิดในทางการทหาร หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางไว้เพื่อให้ บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะ และยังหมายรวมถึงการวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม นั่นคือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการเพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการ และทรัพยากร ให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

แนวความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่ปี ค.ศ 1968 โดยสรุปได้จาก สุพาณิชย์ ศฤงฆ์วานิช ที่อ้างไว้ในหนังสือเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี (2546) ได้เสนอแนวคิดขายผลิตภัณฑ์และตลาด (Product/market matrix) เพื่อใช้วิเคราะห์ทางเลือกของ กลยุทธ์ที่จะพิจารณาสินค้าที่ควบคู่กับตลาดออกเป็น 4 กลยุทธ์ย่อย คือ สินค้าเดิม และตลาดเดิม สินค้าเดิมแต่ตลาดใหม่ สินค้าใหม่กับตลาดเดิม และสินค้าใหม่ตลาดใหม่

ส่วนในปี ค.ศ. 1979 เกิดแนวคิดเรื่องหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit-BSU) มองว่าควรต้องมีการจัดกลุ่มธุรกิจออกเป็นหน่วยเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม ไปตาม SBU ได้ และแนวคิดนี้ทำให้เกิดความเป็นอิสระ (autonomy) และความรับผิดชอบ (responsibility) ของผู้บริหาร

และในปี ค.ศ. 1990 Prahalad และ Hamel เสนอแนวคิดเรื่อง ความสามารถหลัก (Core Competency) โดยความสามารถหลักจะเป็นความสามารถขององค์กรในการ ประสานความสามารถของ SBU ต่างๆ เพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ และเขาได้ เสนอแนวคิดเรื่อง การปรับรื้อองค์กร (Business Process Re-Engineering) เพื่อลดขั้นตอนการ ทำงานทุกกระบวนการ ทำให้กิจการบรรลุประสิทธิภาพสูงสุด และประสิทธิผลอย่างต้องการ และ Kaplan และ Norton (1996) ได้เสนอแนวคิดเรื่องการวัดผลองค์กรอย่างสมดุล (Balance Scorecard) คือ การวัดผลองค์กรให้ครอบคลุมและสมดุลมากขึ้น นอกเหนือวัดผลด้านการเงินแล้ว

ยังวัดด้านอื่น อีก 3 ด้าน คือ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า 2) ด้านกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร
3) ด้านการเสริมการเรียนรู้การเจริญเติบโตเพื่ออนาคตขององค์กรด้วย

จากกระบวนการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่ได้มีการพัฒนา และถูกนำมาใช้งาน
ในภาคธุรกิจเอกชนทำให้ภาครัฐได้นำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ และได้รับความนิยม
อย่างมากในช่วงทศวรรษที่ 1980 และได้มีแนวคิดการปฏิรูประบบราชการ ดังที่มีการตรา
พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ได้มีการนำการจัดการ
เชิงกลยุทธ์มาใช้ ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553: 21) ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า
เป็นการจัดการธุรกิจอย่างเป็นระบบ แบบแผน มีการกำหนดทิศทางในอนาคตไว้ซึ่งในการกำหนด
ทิศทางนี้ต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
เพื่อหาโอกาส อุปสรรคต่าง ๆ ที่มีผลต่อธุรกิจ และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุด
แข็งและจุดอ่อน เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ให้สามารถนำไปดำเนินการให้บรรลุตามที่ได้คาดหวังไว้
โดยคำนึงถึงลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ในอนาคต สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร
และการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

สรุป การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือแผนการบริหารงานที่ดี
ที่ทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับ
สภาพแวดล้อมในปัจจุบันได้

2.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารภาครัฐ

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545: 365-367) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหาร โดยเฉพาะ
การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เช่นการสร้างองค์กร เทคโนโลยี วัฒนธรรม ตลอดจนการควบคุม และ
การประเมินผลยุทธศาสตร์เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

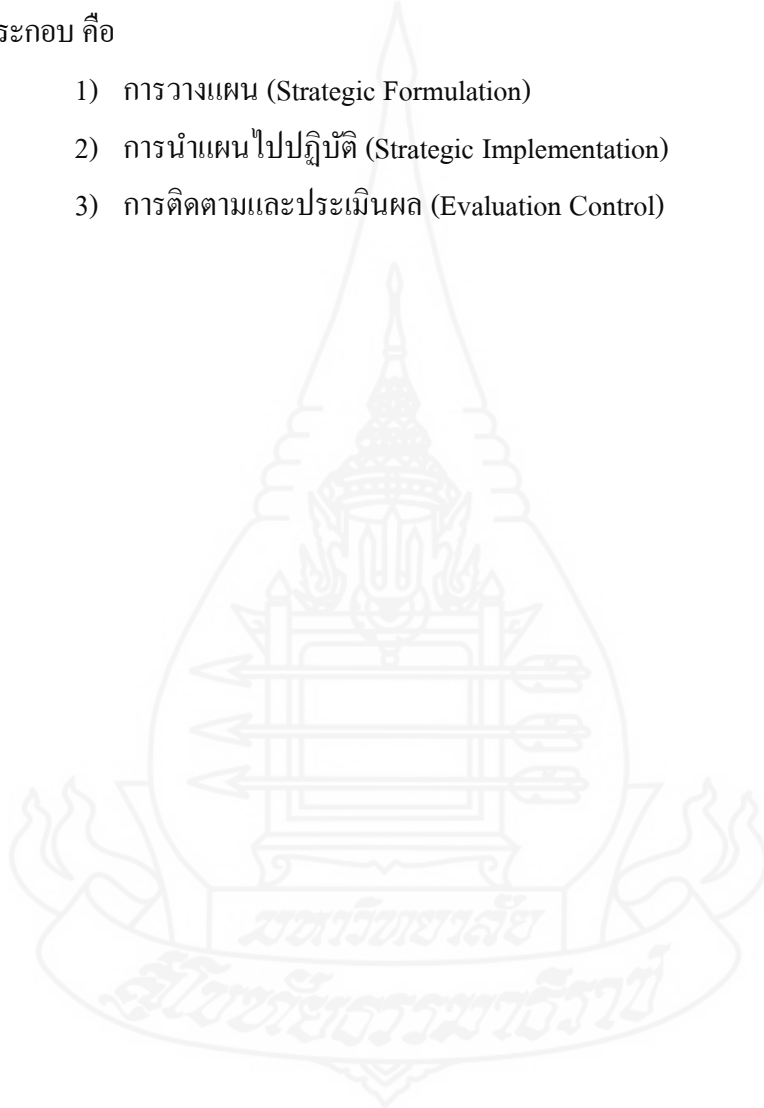
- 1) การวางแผน (Strategy Measurement) ได้แก่
 - (1) การพิจารณาวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กร
 - (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน
 - (4) การวิเคราะห์และเลือกยุทธศาสตร์
- 2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ได้แก่
 - (1) การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน
 - (2) การวางแผนปฏิบัติงาน

(3) การสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยี
สารสนเทศ และกระบวนการ

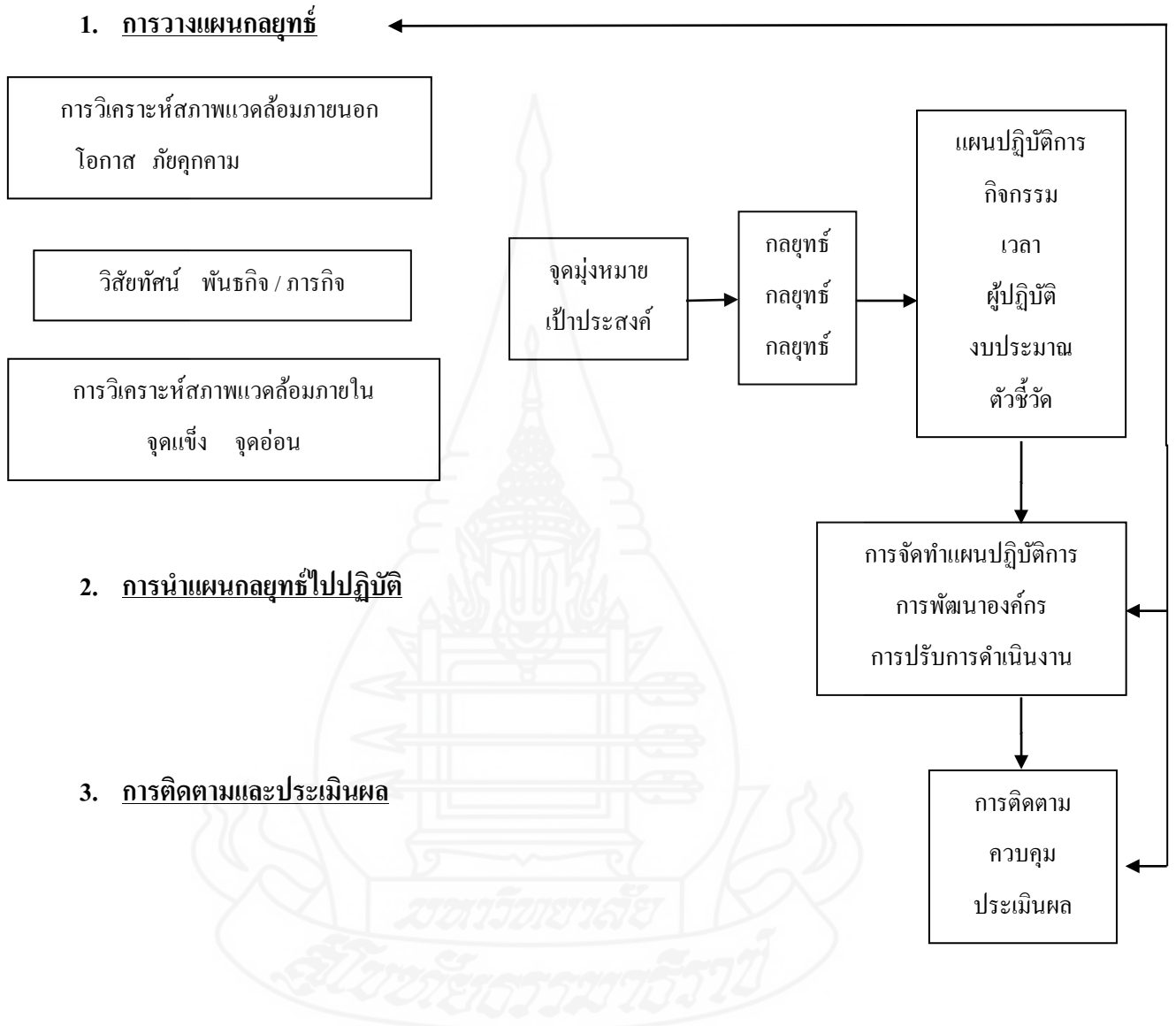
3) ขั้นตอนการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy Control & Evaluation)
ได้แก่ การตรวจสอบผลการดำเนินการติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคุณ (2553: 28) เสนอองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์
มี 3 องค์ประกอบ คือ

- 1) การวางแผน (Strategic Formulation)
- 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
- 3) การติดตามและประเมินผล (Evaluation Control)



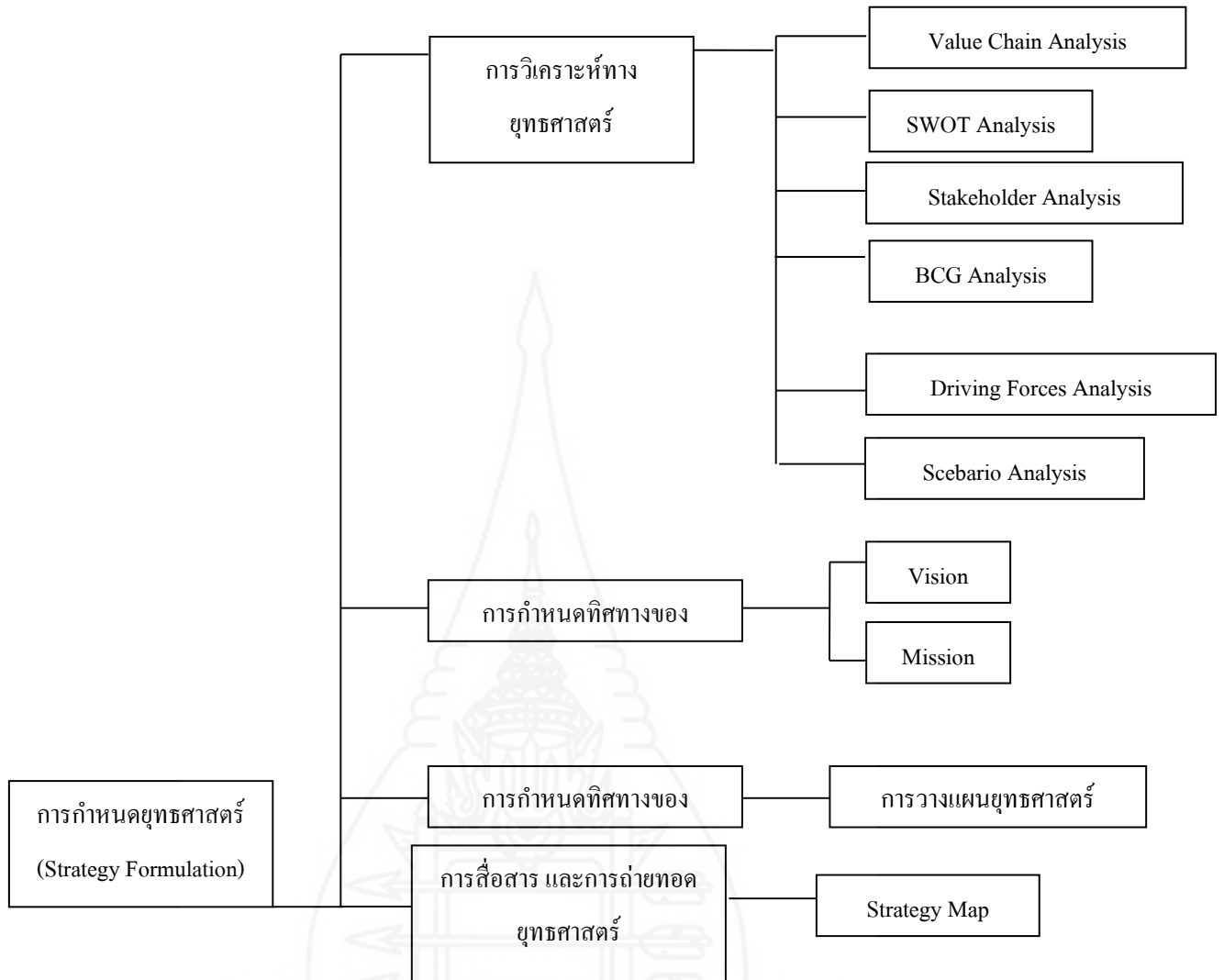
กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



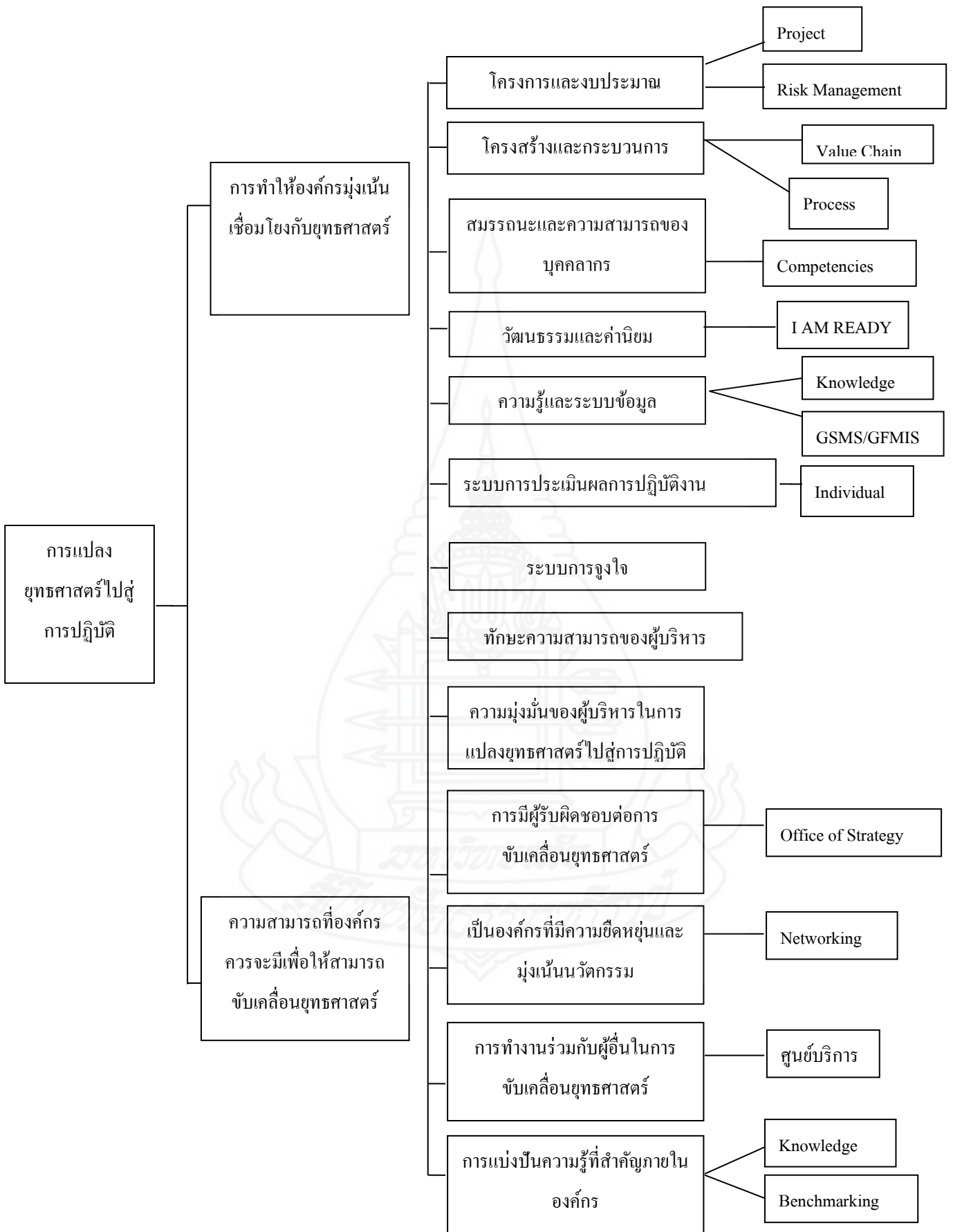
ภาพ 2.2 แสดงองค์ประกอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการบริหารภาครัฐ ซึ่งอาจจะแบ่งได้ 2 ส่วน คือ กระบวนการวิเคราะห์หรือขั้นตอนการกำหนดแผนแม่บทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และกระบวนการนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) ส่วนกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น ประกอบไปด้วย ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning System) งบประมาณและการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Budget & Operation) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) และมีกระบวนการประเมินผลเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้ในการตรวจสอบ ควบคุมและการปรับปรุงให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

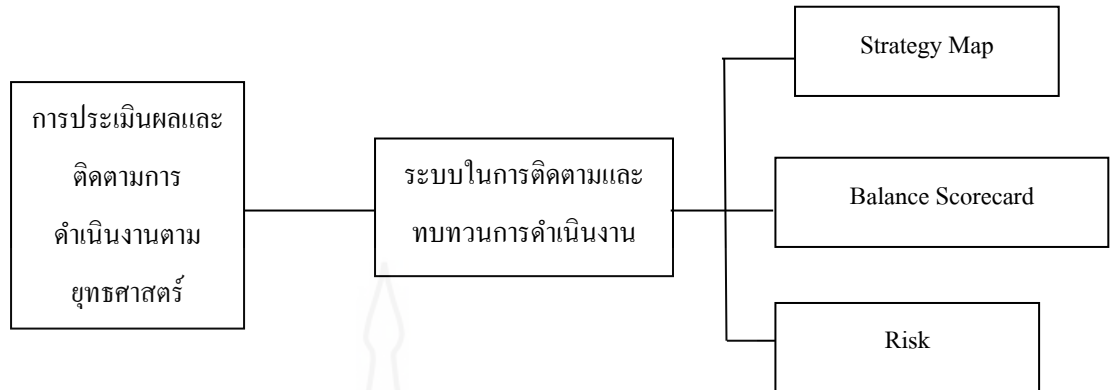




ภาพที่ 2.3 แสดงองค์ประกอบของการกำหนดยุทธศาสตร์



ภาพที่ 2.4 แสดงการเปลี่ยนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ



ภาพที่ 2.5 แสดงขั้นตอนการประเมินผลและการติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

ซึ่งจะเห็นได้ว่าการนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของภาคธุรกิจ เอกชนมาปรับใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์การบริหารภาครัฐนั้น มีขั้นตอนของกระบวนการ ที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ ดังตารางที่แสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาค ภาครัฐเอกชน และการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ตารางการเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ภาคธุรกิจเอกชน	การจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ
การกำหนดทิศทาง	การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม	การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
การกำหนดกลยุทธ์	ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	งบประมาณและการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์
	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
การประเมินผลและการควบคุม	การประเมินผลเชิงกลยุทธ์

2.2 แนวทางการดำเนินการในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการบริหารภาครัฐ

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์นั้นขั้นตอนแรกจะเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และขั้นตอนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยขั้นตอนการวางแผน และวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น มีลำดับการดำเนินการ ทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน ได้แก่

1. พิจารณาและจัดทำพันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
2. ทำการวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร
3. สืบรวจจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร
4. สืบรวจโอกาส และอุปสรรคที่อาจกระทบต่อองค์กร
5. พิจารณาหาแนวทางในการปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์
6. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในเชิงต้นทุนและผลตอบแทนที่จะได้รับจากการตัดสินใจที่จะเลือกแนวทางเชิงกลยุทธ์
7. วิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการนำแผนกลยุทธ์นี้ไปใช้
8. ทำการวางแผนปฏิบัติการ หลักปฏิบัติหรือแนวทางในการนำแผนนี้ไปปฏิบัติ
9. แผนปฏิบัติการอื่นๆ ที่องค์กรนั้นใช้อยู่ควรจะต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมา

2.2.1 ในขั้นตอนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อเลือกแนวทางหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ นั้น เป็นไปตามเงื่อนไขพื้นฐานที่จะต้องตอบสนองต่อแรงกดดันจากประชาชน และฝ่ายการเมือง โดยเฉพาะแรงกดดันด้านเงินงบประมาณขององค์กรภาครัฐ ทำให้องค์กรภาครัฐต้องปรับตนเองมาในแนวทางการแข่งขัน หรือปรับบทบาทให้เข้าไปมีความเชื่อมโยงกับชุมชนมากขึ้น ในการรับกับแรงกดดันด้านเงินงบประมาณนั้น มีการเลือกใช้กลยุทธ์ อยู่ 3 แนวทาง ได้แก่

- 1) แนวทางกลยุทธ์เชิงระบบราชการ เมื่อมีข้อเรียกร้องมากขึ้น ก็มีการขยายองค์กรมีการจ้างบุคลากรเพิ่มขึ้น เพื่อออกแบบและจัดทำบริการใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคม
- 2) แนวทางกลยุทธ์เชิงการแข่งขัน เมื่อมีวิกฤติทางการเงินของภาครัฐ ก็มีการนำกลไกทางการตลาดมาใช้ปรับปรุงบริการขององค์กรภาครัฐ มีการลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพของบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของสาธารณชนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) แนวทางกลยุทธ์ในเชิงการบริหารจัดการ หรือกลยุทธ์ในเชิงการจัดการปกครอง (Governance) เมื่อมีวิกฤติทางการเงิน องค์กรภาครัฐก็เข้ามาเชื่อมโยงเข้ากับสังคมมากขึ้น

เพื่อระดมทรัพยากรทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน มาแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของชุมชน

เมื่อได้มีการร่างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ จะมีการประเมินทางเลือกของแนวทางเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การนำไปปฏิบัติสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแนวทางเชิงกลยุทธ์ สามารถแบ่งออก ได้ดังนี้

1) เป็นเกณฑ์ในเชิงการบริหารจัดการ เช่น ต้นทุนและเงินงบประมาณที่จะใช้ ความคุ้มค่า จำนวนบุคลากรที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ความเป็นไปได้เชิงเทคนิค การบูรณาการ และการประสานกันระหว่างแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ระหว่างโครงการ และระหว่างกิจกรรมต่างๆ การพัฒนาและฝึกอบรมทักษะความสามารถ ซึ่งเกณฑ์ในเชิงการบริหารจัดการนี้ หน่วยงานภาครัฐจะนำมาใช้เมื่อต้องการนำการตัดสินใจเชิงนโยบายโดยฝ่ายการเมือง มาปฏิบัติให้เกิดผล

2) เป็นเกณฑ์ที่เน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น ความสอดคล้องกันระหว่างพันธกิจ ค่านิยม ปรัชญา และวัฒนธรรมองค์กร หรืออาจใช้เกณฑ์การดูแลผลกระทบที่จะมีต่อผู้รับบริการ หรือเกณฑ์ความยืดหยุ่น และการปรับตัวขององค์กรในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น เกณฑ์เหล่านี้ใช้ในสถานการณ์ที่การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นทำไปเพื่อให้องค์กรภาครัฐนั้นปฏิบัติงาน อย่างมีความรับผิดชอบและมีประสิทธิภาพในการตอบสนองสาธารณชน

3) เป็นเกณฑ์การประเมินที่มุ่งให้เกิดการยอมรับแก่กลุ่มบุคคลต่างๆ เช่น ฝ่ายการเมือง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร กลุ่มผลประโยชน์ และสาธารณชนโดยทั่วไป เกณฑ์นี้ใช้สำหรับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความเชื่อมโยงของหน่วยงานภาครัฐกับส่วนอื่น ๆ ของสังคม

และหัวใจสำคัญของการประเมินกลยุทธ์นั้น คือ ความชัดเจนของความเชื่อมโยงกับพันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรรวมถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และการเป็นที่ยอมรับของฝ่ายต่างๆ ซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นก็คือทางเลือกที่ตอบสนองต่อความต้องการในด้านความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ประโยชน์ต่อประชาชน และผู้ให้บริการ

2.2.2 ขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ประกอบด้วย ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์งบประมาณ และการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.2.3 ขั้นตอนระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในปฏิบัติ ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการวางระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น อาจมีผล

ต่อการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน เช่น เปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงาน หรือเปลี่ยนแปลงหน้าที่ปฏิบัติงาน การจะทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแผนและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้สามารถสำเร็จได้นั้นต้อง สามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ให้ได้ตามเป้าหมายนั้น จุดสำคัญอยู่ที่ การที่องค์กรภาครัฐนั้นๆ มีระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่ทำให้องค์กรสามารถใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในทุกระดับขององค์กร หรือไม่นั่นเอง (ชลธิศ ชีระจิตติ, 2548: 219)

ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องเป็นไปในพื้นฐานของการกระจายบทบาทความรับผิดชอบ การให้ทุกส่วนงาน ทุกหน้าที่ หรือเจ้าหน้าที่ทุกระดับ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานการปฏิบัติ การกำหนดรูปแบบการปฏิบัติ และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ โดยระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ต้องมีการนำผลผลิต (Output) จากเจ้าหน้าที่ในทุกระดับขององค์กรมาประสานกัน

2.2.4 ขั้นตอนงบประมาณและการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์

จากแนวคิดการกระจายหน้าที่ บทบาทความรับผิดชอบให้ทุกส่วนงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการนำกำหนดแผนงานการปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์แล้วนั้น ในขั้นตอนการวางแผนงานการปฏิบัตินั้น ต้องเป็นไปพร้อมกับการวางแผนการใช้งบประมาณ เนื่องจากการดำเนินงานของภาครัฐ ต้องนำเสนอฝ่ายการเมืองเพื่อให้มีเงินงบประมาณมาสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรจะต้องมีการจัดทำโครงการเชิงยุทธศาสตร์ขึ้นควบคู่ไปกับการใช้งบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาตนเอง และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นั้นต้องเป็นไปควบคู่กับการได้รับการจัดสรรงบประมาณ (ชลธิศ ชีระจิตติ, 2548 : 221)

ในการปฏิบัติงาน ต้องมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน มีการกำหนดบุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ และมีการนำเงินงบประมาณไปใช้ตามแผนที่กำหนดและบุคคลผู้มีหน้าที่ปฏิบัติก็ปฏิบัติเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

2.2.5 ขั้นตอนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

หัวใจสำคัญของกระบวนการหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานภาครัฐ คือภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความสามารถในการจำแนกคุณสมบัติของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ

- 1) ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เป็นที่รับรู้ของผู้อื่นได้ สามารถดึงองค์กรไปสู่ทิศทางที่วางไว้ได้ สามารถกำหนดวาระการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และสื่อสารทิศทางการเปลี่ยนแปลงให้ผู้อื่นทราบ

- 2) ต้องมีความสามารถในการเสริมสร้างความสามารถและมอบอำนาจให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรได้ สามารถส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถ ทักษะ จากขั้นตอนการปฏิบัติงานจริงของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการทางกลยุทธ์
- 3) ต้องมีความสามารถในการพัฒนาความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจจากบุคลากรในองค์กร
- 4) ต้องรู้จักจังหวะเวลา กาลเทศะ และจังหวะในการตัดสินใจตามสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง
- 5) ต้องเป็นผู้ที่มีแรงผลักดันภายในตัวเอง ในการผลักดันให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามแผนกลยุทธ์ มีแรงผลักดันในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
- 6) ต้องมีความสามารถในการประคับประคองการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มีการรับรู้และประคับประคองความตึงเครียด ความขัดแย้งและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของบุคลากรในองค์กร
- 7) ต้องมีความสามารถในการผลักดันและกระตุ้นโน้มน้าวให้บุคลากร หรือ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร มีการคิดค้นความคิดใหม่ๆ ให้บุคลากรมีช่องทางการนำเสนอความคิดเห็นมาสู่ผู้บริหาร หรือการสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การออกแบบระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในองค์กร

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นระบบที่มีการหมุนเวียนและมีการปรับปรุงการดำเนินงานตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการปรับปรุงการดำเนินงานจะพิจารณาจากผลการประเมินแต่ละขั้นตอนของการบริหารยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และพอจะสรุปได้ว่ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการนำเครื่องมือในการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์ ในแต่ละขั้นตอนต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารเข้ามาช่วย สำหรับในส่วนราชการนั้น ได้มีความพยายามที่จะยกระดับสมรรถนะอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเข้ามาช่วยในการพัฒนาด้านระบบราชการ โดยการออก

กฎหมายเพื่อรองรับการปฏิบัติงาน เช่น พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อการยกระดับการปฏิรูประบบราชการแนวใหม่ รวมถึงการ นำแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ เครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละ ขั้นตอน ซึ่งการใช้เครื่องมือแต่ละขั้นตอนต้องมีความสอดคล้องกันและทางสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้แนะนำให้หน่วยงานราชการต่าง ๆ นำไปปรับใช้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ในการนำแนวคิดและเครื่องมือในการนำ ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่

2.3.1 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด (SWOT analysis)

เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้ทราบ ถึงสถานการณ์ภายในและภายนอกขององค์กรหรือหน่วยงานรวมถึงเป็นการประเมินปัจจัยแวดล้อม โดยทั่วไปว่ามีจุดอ่อน จุดแข็ง รวมถึงโอกาสและข้อจำกัดว่าอันเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนด ทิศทางว่าจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรต่อไป

2.3.2 การวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning)

ในการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นแนวทางการเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงาน ที่ชัดเจน มีหลักการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ มีการกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายเสร็จ แล้วถึงจะกำหนดกลยุทธ์ โครงการและงบประมาณที่ต้องใช้โดยต้องมุ่งเน้นเพื่อให้สามารถนำไปสู่ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี และการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นเพียงขั้นตอนของการบริหารยุทธศาสตร์เนื่องจากองค์กรสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ได้ดีแต่ยัง ขาดความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง มักจะมีการกำหนด เป้าประสงค์ไม่ครบตามมิติทำให้ขาดความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ต้องการมุ่งเน้นและเป็นเครื่องมือ ที่ทำให้ผู้บริหารต้องกลับมาทบทวนยุทธศาสตร์รวมทั้งการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ต้องการมุ่งเน้น

2.3.3 การบริหารแบบสมดุล (balanced Scorecard)

มีวัตถุประสงค์ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ขององค์กรว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ เครื่องมือดังกล่าว ได้รับการพัฒนา โดย Robert Kaplan และ David Norton โดยนำแนวคิด แผนที่ยุทธศาสตร์เข้าไว้ ด้วยกันเรียกว่า balanced Scorecard จากเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์จะมีการกำหนดตัวชี้วัด ที่ระบุว่าจะองค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งตัวชี้วัดนี้จะเป็นสิ่งที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์

ขององค์กรได้อย่างแท้จริงและยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์มากกว่าเป็นการจับผิดและลงโทษ

2.3.4 การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (individual Scorecard)

การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคลมักใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร มีหลักการ และที่มาจากแผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดขององค์กรจากเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา และจากขอบเขตหน้าที่ จากงาน หรือจากโครงการต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมาย ทำให้บุคลากรในทุกระดับมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อการดำเนินงานและการประเมินผลทั่วทั้งองค์กร

2.3.5 การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (benchmarking)

มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรโดยอาศัยการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ ผ่านกระบวนการที่ต้องการพัฒนา และปรับปรุงแล้วเลือกองค์กรเป้าหมายนำมาเปรียบเทียบ เพื่อนำผลการดำเนินงานของกระบวนการขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรเป้าหมาย จากนั้นจึงกำหนดแนวทางการ ในการพัฒนาโดยใช้วิธีการเรียนรู้จากองค์กรเป้าหมายในลักษณะที่คล้าย ๆ กันดีกว่าจะเริ่มต้นใหม่เป็นลองผิดลองถูก วิธีนี้สามารถเปรียบเทียบและเรียนรู้หลาย ๆ อย่างโดยจะมุ่งเน้นกระบวนการดำเนินงานที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน

2.3.6 การบริหารความรู้ (Knowledge management)

ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการบริหารความรู้ต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์กรทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ที่สำคัญและสามารถพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังเป็นการจัดการความรู้ที่ดีที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ โดยการแสวงหาความรู้ควรเริ่มจากเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ว่าอะไรคือสิ่งที่เป้าประสงค์ขององค์กรต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้

2.3.7 การบริหารยุทธศาสตร์ (office of strategy management)

การบริหารยุทธศาสตร์มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกลไกในการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์จนถึงการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการบริหารที่เป็นทางการ โดยมีขั้นตอนการวางแผน การสื่อสาร การเป็นพี่เลี้ยงในองค์กร การทบทวนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ให้เกิดความเชื่อมโยง และทำให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์จะมีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบโดยตรงและเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเป้าประสงค์ไปสู่ความสำเร็จที่ดีในอนาคต

2.3.8 การพัฒนากระบวนการทำงาน (process improvement)

เป็นการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ทำให้กระบวนการในการทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น เริ่มจากการระบุกระบวนการหลักที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยอาจใช้วิธีการเปรียบเทียบจากเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการหลักที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์และสามารถใช้เครื่องมืออื่น ๆ เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอยู่เสมอ

2.3.9 การปรับโครงสร้าง (structure design)

การปรับโครงสร้างภายในองค์กรเพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรสามารถดำเนินภายใต้กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนที่เหมาะสม

2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ในการวิเคราะห์ SWOT มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวเกี่ยวกับความหมายของ SWOT ไว้ดังนี้ ปกรณ์ ปริยากร (2544) ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับองค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะขององค์กรนั้น ๆ และการที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้ต้องรู้สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเสียก่อน ทั้งยังต้องอาศัยกระบวนการ วิธีการ และเทคนิคในการวิเคราะห์ หนึ่งในวิธีเหล่านั้น คือ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

นพ ศรีบุญนาค (2546:25) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์ SWOT ไว้ว่า หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และข้อจำกัด (threat) ซึ่งการวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน ถือว่าเป็นการวิเคราะห์ภายใน ส่วนการวิเคราะห์โอกาส – ข้อจำกัด ถือว่าเป็นการวิเคราะห์ภายนอก

การวิเคราะห์แบบ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน รวมถึงการวิเคราะห์ภายในและภายนอกที่มีผลกระทบ แง่บวก แง่ลบ ว่าเป็นอย่างไร และนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors)

S = STRENGTHS หมายถึง จุดแข็งขององค์กร

W = WEAKNESSES หมายถึง จุดอ่อนขององค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors)

O = OPPORTUNITIES หมายถึง โอกาสที่เอื้ออำนวยต่อองค์กร

T = THREATS หมายถึง ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางต่อการดำเนินงาน

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์สภาพ 2 ด้านทั้งภายในและภายนอก เรียกว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้สภาพแวดล้อมที่ชัดเจน วิเคราะห์โอกาส อุปสรรคตลอดจนรวมไปถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยด้วยการระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางได้อย่างถูกต้อง ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT จะต้องมีการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจ นโยบาย การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษา การอพยพหรือการโยกย้ายของบุคคลากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น กฎระเบียบ ข้อกฎหมาย ต่าง ๆ สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี เช่น การนำเครื่องมือและวิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนาอุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริการ

2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน จะเป็นการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในทุกด้านที่จะระบุจุดแข็ง จุดอ่อน อันเป็นแหล่งข้อมูลพื้นฐานเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน

3) ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลดังกล่าวไปแล้ว จึงนำจุดแข็ง จุดอ่อนมาเปรียบเทียบกับโอกาส อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใดในปัจจุบัน และภายใต้สถานการณ์นั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปแล้วในการวิเคราะห์ SWOT องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

(1) จุดแข็ง – โอกาส เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนา ผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาปรับใช้อย่างเต็มที่

(2) จุดอ่อน – ปัญหาอุปสรรค เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายใน ดังนั้นวิธีการเลือกที่ดีที่สุดคือ กลยุทธ์

การตั้งรับเพื่อลดหรือหลบภัยอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้เกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

(3) จุดอ่อน – โอกาส เป็นสถานการณ์ที่มีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบในด้านการแข่งขัน แต่ติดที่มีปัญหาอุปสรรคเป็นจุดอ่อนอยู่ ดังนั้น ทางออกคือ กลยุทธ์การพลิกตัวเพื่อจัดเตรียมหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

(4) จุดแข็ง – อุปสรรค เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่มีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็ง ดังนั้น แทนที่จะรอนจนสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทนข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

ก. ควรทำอย่างจริงจังเพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญจริง ๆ ที่เป็นสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหา กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายได้จริง

ข. การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรกำหนดขอบเขตของความหมายปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส หรือ อุปสรรค ให้มีความหมายที่คลุมเครือคาบเกี่ยวกัน ซึ่งจำเป็นต้องตัดสินใจในและชี้ชัดว่าปัจจัยใดที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์

ข้อดี - ข้อเสีย ของการทำ SWOT Analysis

ข้อดี เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลาย ๆ โอกาส เช่น การตัดสินใจเลือกเมื่อมีทางเลือกหลายทาง การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น การวิเคราะห์โครงการริเริ่มใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ฯลฯ

ข้อเสีย การใช้ SWOT เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์และความหลากหลายในการประยุกต์ใช้ เช่น คุณภาพของข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์ ทักษะประสบการณ์ความเข้าใจพื้นฐานของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์ต้องมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบสภาพการณ์ว่า เหตุการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วบ้าง

จากหลักการดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า การ SWOT มีความสำคัญในการพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์และสิ่งที่จะทำให้แนวทางชัดเจนมากที่สุดคือการวิเคราะห์ SWOT ทุกองค์กรควรจะมีการวิเคราะห์อย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จะทำให้สามารถทราบถึงความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ทำให้การดำเนินงานได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถนำจุดอ่อนมาปรับปรุงแก้ไขในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของยุทธศาสตร์ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในอนาคต

ตารางที่ 2.2 ตารางทาวส์ (TOWS Matrix)

ปัจจัยภายใน – ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S) ระบุจุดแข็ง	จุดอ่อน (W) ระบุจุดอ่อน
โอกาส (O) ระบบโอกาส	SO Strategies ใช้จุดแข็งมาใช้เป็นโอกาส	WO Strategies เอาชนะจุดอ่อน โดยใช้ข้อ ได้เปรียบจากโอกาส
ข้อจำกัด (T) ระบุข้อจำกัด	ST Strategies ใช้จุดแข็งเพื่อหลักเคียงข้อจำกัด	SW Strategies ลดจุดอ่อนและหลักเคียง ข้อจำกัด

แหล่งที่มา: เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธ์ (2550). “เครื่องมือและเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่”

วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม) นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้ศึกษาพบว่า การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และการบริหารองค์การมีความคล้ายคลึงกันในเรื่องของการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการนำวิธีการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมาทบทวนอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ระดับโครงการไปจนถึงภาพรวมของยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร แตกต่างกันที่การบริหารยุทธศาสตร์จะมีความหลากหลายและภาพโดยรวมในการทำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติที่กว้างกว่า แต่ในทางปฏิบัติแล้วการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพผลสิ่งสำคัญที่สุดคือ การมีสมรรถนะ และขีดความสามารถขององค์กรในการบริหารยุทธศาสตร์ที่เข้มแข็ง และมีความรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเป็นหลัก โดยมีการพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา จากการทบทวนแนวคิดและการนำเครื่องมือต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติทำให้พบว่าทุกแนวความคิดต้องให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์โดยให้ความสำคัญต่อการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนั้นปัจจัยในการพัฒนาองค์กรจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ที่ผู้ศึกษาต้องนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรมาทบทวนต่อไป

3. การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการบริการจัดการภาครัฐที่เน้นให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชน มาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลทำให้สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับระบบราชการไทยในอดีต มีความล่าช้า ล้าหลัง มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เยอะและยุ่งยากที่ทำให้เกิดแนวคิดการพัฒนา การบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยมีกฎหมาย และแนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องดังนี้

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เป็นกฎหมาย ที่กำหนดรูปแบบการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการไทย โดยเหตุผล ในการตราพระราชบัญญัตินี้คือ เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการไทยให้สามารถ ปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการ กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และ แผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีการอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้ส่วน ราชการสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายโดยกระทรวงสามารถแยกส่วนราชการ จัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเป้าหมายของงาน ที่จะต้องปฏิบัติและกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะ สามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่ม ภารกิจนั้นโดยตรงเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการ ปฏิบัติงาน และการใช้งบประมาณเพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย ของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบหมายงานเพื่อลดขั้นตอนการ ปฏิบัติราชการ และสมควรกำหนดการบริหารราชการ ในต่างประเทศให้เหมาะสมกับลักษณะการ ปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยมีหัวหน้าคณะผู้แทน เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารราชการ นอกจากนี้ สมควรให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เพื่อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดูแลการจัดส่วนราชการและการปรับปรุงระบบการทำงาน ของภาคราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ใน มาตรา 3/1 ได้กำหนดให้การพัฒนาาระบบราชการต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของประชาชนและทันต่อการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมิผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood, อ้างในนราธิป ศรีราม และคณะ, 2556: 20-21) ได้อธิบายหลักการและแนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังนี้

1. เน้นการบริหารจัดการแบบมีอาชีพ ที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการมีอำนาจอิสระ และมีความคล่องตัวในการบริหารงาน
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดอย่างชัดเจน โดยมุ่งวัดผลงานจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจึงต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานตามตัวชี้วัด
3. รับผิดชอบต่อผลงานมากกว่ากระบวนการ โดยการดำเนินงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าการยึดติดในกระบวนการทำงานหรือกฎระเบียบ
4. ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าการควบคุมขั้นตอน หรือกระบวนการทำงาน
5. เน้นการปรับโครงสร้างให้เล็กลง โดยมีขนาดที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ตลอดจนต้องมีการปล่อยงานบางส่วนออกไปในรูปของการจ้างเหมางานจากภายนอก
6. เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ เพื่อลดการผูกขาดและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น
7. มีการปรับวิธีการของภาครัฐกิจเอกชนมาใช้ในภาครัฐ โดยนำเข้าวิธีการ และเทคนิคการบริหารจากภาครัฐกิจมาใช้ในการบริหารภาครัฐ
8. มุ่งเน้นการเสริมสร้างวินัยทางการใช้จ่ายงบประมาณเน้นความประหยัด และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ เป็นการนำวิธีการทำงาน หรือกลไกการจัดการแบบภาคเอกชนมาใช้ในการทำงานของภาครัฐ มีระบบการจัดการแบบมืออาชีพ มีมาตรฐานตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน เน้นการควบคุมผลผลิตเป็นหลักแทนการควบคุมทรัพยากร มีหน่วยการจัดการที่อิสระคล่องตัวมากขึ้น เน้นการแข่งขัน โดยมีเป้าหมายคือให้ประชาชน ได้รับการบริการที่ดี คุณภาพสูง ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เท่าเทียมกัน มีมาตรฐานสากล หน่วยราชการ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า แก้ไขปัญหาและความต้องการของประชาชนได้อย่างทันทั่วถึง มีความยืดหยุ่น และปรับตัวได้ตามสถานการณ์ และเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี กินดีอยู่ดี มีความสุข สังคมมีเสถียรภาพ ได้รับความเชื่อถือ และสามารถแข่งขันในระดับโลกได้

4. การดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา

ศาลจังหวัดพะเยา เป็นศาลชั้นต้นในระบบศาลยุติธรรมในภาค ๕ ตามบทบัญญัติของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มีอำนาจพิจารณาคดีแพ่ง และคดีอาญาที่อยู่ในเขตอำนาจ มีภารกิจหลักในด้านการอำนวยความยุติธรรมด้วยความเที่ยงธรรม รวดเร็วและบังคับใช้กฎหมายอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกันแก่ประชาชน เช่น จัดให้มีการพิจารณาคดีแบบครบองค์คณะและการพิจารณาคดีอย่างต่อเนื่อง จัดตั้งศูนย์ติดตามพยานในระบบ E-Cop นำระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และสมานฉันท์มาใช้ มีการบริหารงานภายในอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการลดขั้นตอน ลดเวลา และลดค่าใช้จ่าย เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใสและตรวจสอบได้ ครอบคลุมพื้นที่ ๕ อำเภอ ดังนี้ อำเภอเมืองพะเยา อำเภอบึง อําเภอเชียงคํา อําเภอเชียงม่วน อําเภอดอกคําใต้ อําเภอปง อําเภอภูซาง และอําเภอภูคา

4.1 การบริหารงานบุคลากรศาลจังหวัดพะเยาประกอบด้วย

- 1) ข้าราชการตุลาการ
- 2) ข้าราชการศาลยุติธรรม

4.2 ข้าราชการตุลาการ หมายถึง ข้าราชการผู้มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาพิพากษาคดี ประกอบด้วย ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้พิพากษา โดยมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้รับผิดชอบกำกับ ดูแลการบริหารราชการในศาล

4.3 ข้าราชการศาลยุติธรรม หมายถึง ข้าราชการผู้มีอำนาจหน้าที่ในทางการช่วยเหลือ สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการพิจารณาพิพากษาคดีของศาล ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องและรวดเร็ว ตลอดจนให้คำแนะนำและปรึกษากฎหมายแก่ประชาชน โดยมี ผู้อำนวยการสำนัก อำนวยการประจำศาลเป็นหัวหน้าควบคุมบังคับบัญชาภายใต้การกำกับดูแลของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล อธิบดี ผู้พิพากษภาค ๕ และเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม

ปัจจุบันมีข้าราชการตุลาการ จำนวน ๑๑ คน มีห้องพิจารณาคดี ๕ บัลลังก์ มีข้าราชการศาลยุติธรรม จำนวน ๓๐ คน มีลูกจ้างประจำ ๕ คน และลูกจ้างชั่วคราว ๓ คน โดยแบ่ง ส่วนราชการภายในเป็น ๖ ส่วนงาน ดังต่อไปนี้

- 1) ส่วนช่วยอำนวยการ
- 2) ส่วนคลัง
- 3) ส่วนคดี
- 4) ส่วนช่วยพิจารณาคดี
- 5) ส่วนบริการประชาชนและประชาสัมพันธ์
- 6) ส่วนไกล่เกลี่ยและระงับข้อพิพาท

4.3.1 ส่วนช่วยอำนวยการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) ปฏิบัติงานสารบรรณทั่วไปและสารบรรณคดี
- 2) บริหารงานบุคคลเบื้องต้นและงานสวัสดิการ
- 3) ดำเนินงานราชพิธี รัฐพิธี งานพิธีการ และงานเลขานุการ นักวิชาการ
- 4) ประสานความร่วมมือด้านการยุติธรรมตลอดจนการประชุมเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านธุรการของศาล
- 5) ดำเนินงานรับ ส่งประเด็น และการส่งสำนวนให้คณะกรรมการวินิจฉัยชี้ขาดอำนาจหน้าที่ระหว่างศาล
- 6) ดำเนินการออกหนังสือรับรอง การขอแรงทนาย การยืม และการส่งสำนวนศาลสูง
- 7) ปฏิบัติงานสารสนเทศ จัดทำข้อมูลสถิติคดี และดูแลระบบคอมพิวเตอร์ของสำนักอำนวยการ
- 8) ปฏิบัติงานห้องสมุด
- 9) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน โครงการงานวิชาการของสำนักอำนวยการ

10) ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบงานศาล รวมทั้งการจัดทำค่าของงบประมาณประจำปี

11) ปฏิบัติงานที่มีได้กำหนดเป็นหน้าที่ของกลุ่มใดโดยเฉพาะ

4.3.2 ส่วนคลัง มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินงบประมาณและการเงินนอกงบประมาณ
- 2) รับ – จ่าย เงินรางวัลนำจับ เงินในคดีและค่าป่วยการแก่ผู้มีสิทธิได้รับตามกฎหมายหรือระเบียบที่กำหนด การสำรวจเงินกลางค้างจ่าย รวมทั้งการหักสินบนนำจับและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการให้แก่หน่วยงานเจ้าของรายได้
- 3) ปฏิบัติงานบัญชีงบประมาณ บัญชีนอกงบประมาณ การจัดทำบเทียบยอดและการรายงานทางการเงิน
- 4) ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง ตรวจสอบรักษา เบิกจ่าย ทำทะเบียนคุมพัสดุ ตลอดจนการซ่อมบำรุงและจ่ายพัสดุ
- 5) วิเคราะห์ ประเมินคุณภาพของพัสดุ บริหารสัญญาวางแผนการดำเนินงานและการจัดทำพัสดุประจำปี
- 6) ดำเนินการรักษาความปลอดภัย งานอาคารสถานที่และยานพาหนะรวมทั้งดูแลระบบสาธารณูปโภค

4.3.3 ส่วนบริการประชาชนและประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) ให้บริการเขียนคำร้อง คำขอ/ คำแถลง และคำคู่ความ รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำด้านกฎหมายและสร้างความเข้าใจที่ดีแก่ประชาชน
- 2) ปฏิบัติงานขอปล่อยชั่วคราว รับคำร้องการอุทธรณ์คำสั่งที่ศาลไม่อนุญาตให้ปล่อยชั่วคราว
- 3) ดำเนินการจัดทำสัญญาค้ำประกันและสัญญาชั้นทุเลาการบังคับคดี การดำเนินการกรณีผิดสัญญาประกัน การแจ้งอายัดและถอนอายัด
- 4) ดำเนินการประชาสัมพันธ์ ผลคดีต่อประชาสัมพันธ์
- 5) ปฏิบัติงานติดตามและสืบทรัพย์นายประกัน
- 6) ดำเนินงานในฐานะเจ้าหน้าที่ตามคำพิพากษา

4.3.4 ส่วนคดี มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) ดำเนินการรับฟ้อง รับคำคู่ความ ผัดฟ้อง ผากขัง และการยื่นคำร้องขอฟื้นฟู
- 2) ปฏิบัติงานตรวจสอบตัวผู้ต้องหาหรือจำเลย และการสอบคำให้การจำเลย
- 3) คำนวณค่าธรรมเนียมและรับรองบัญชีค่าฤชาธรรมเนียม

4) ดำเนินการออกหมายต่าง ๆ หมายจับ หมายค้น หมายคดีถึงที่สุด หมายปล่อย หมายจำคุก หมายจำคุกระหว่างอุทธรณ์ – ฎีกา

5) ดำเนินการเกี่ยวกับสารบบความและสารบบคำพิพากษา

6) ตรวจสอบ จัดเก็บ จ่ายสำนวนความและเอกสาร ตรวจสอบสำนวนก่อนวันนัดพิจารณา และหลังนัดพิจารณา

7) ดำเนินการเกี่ยวกับงานในชั้นอุทธรณ์ – ฎีกา

4.3.5 ส่วนช่วยพิจารณาคดี มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

1) ค้นคว้าทฎหมายและคำพิพากษาฎีกา บริหารข้อมูลทางกฎหมาย และวิชาการ ตลอดจนการเตรียมความพร้อมก่อนการพิจารณาคดี

2) ปฏิบัติงานหน้าบัลลังก์และบันทึกคำพยาน การพิมพ์และตรวจร่างคำพิพากษา

3) ดำเนินการเตรียมสำนวนและตรวจสอบสำนวนก่อนวันนัด พิมพ์คำสั่งเบิกตัวจำเลย เก็บรักษาคำพิพากษาศาลสูง และงานปฏิบัติตามคำสั่งศาลในรายงานกระบวนการพิจารณา

4) ดำเนินการจัดทำแผนที่พิพาทและเดินเผชิญสืบ การสืบเสาะ และพินิจจำเลย ประสานงานเกี่ยวกับล่าม นักจิตวิทยา และนักสังคมสงเคราะห์

5) ปฏิบัติงานศูนย์นัดความ และติดตามพยาน

6) ดำเนินการพิมพ์หมายหลังคำพิพากษา และการบังคับคดีตามคำสั่งศาล

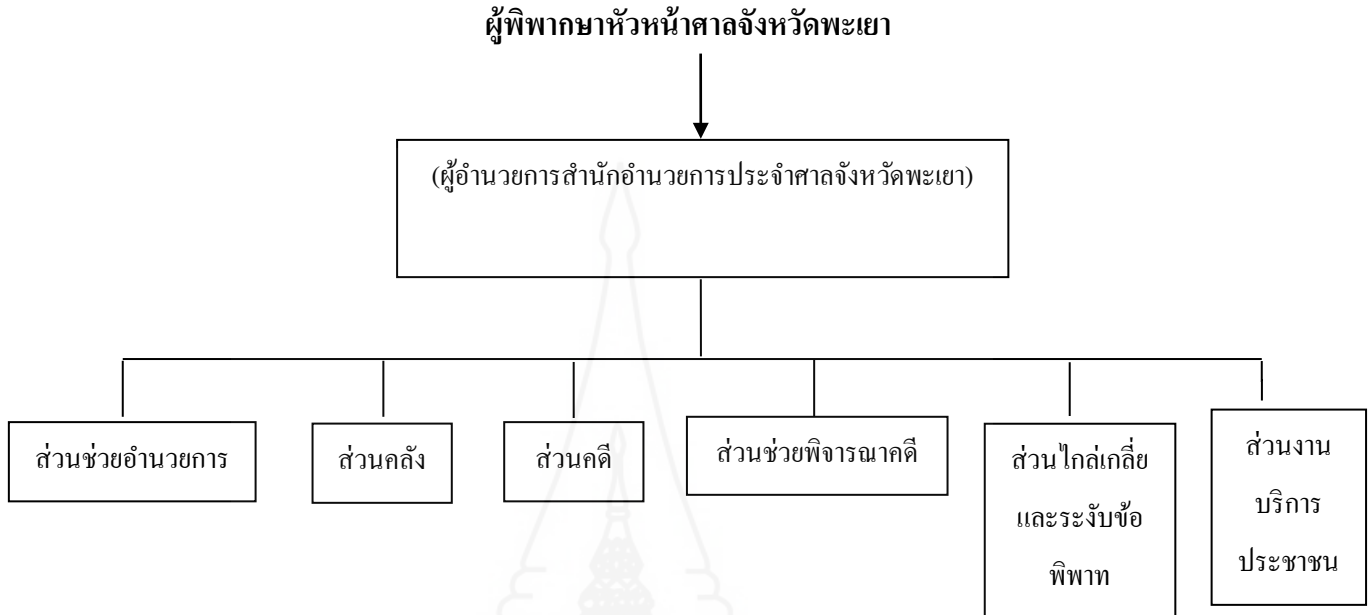
4.3.6 ส่วนไกล่เกลี่ยข้อและระงับข้อพิพาท มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

1) ดำเนินการเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท

2) การคุ้มครองสิทธิประชาชนตามกฎหมาย

3) การทำสัญญาประนีประนอมยอมความ

4.4 โครงสร้างศาลจังหวัดพะเยา



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างศาลจังหวัดพะเยา

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักงาน ก.พ.ร (2547) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พบว่าการพัฒนาข้าราชการในปัจจุบัน มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Catability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ (1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการรองรับราชการยุคใหม่ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ยุทธศาสตร์ (2) การสร้างนักบริหารให้เป็นผู้นำยุคใหม่ ในการบริหารงานราชการ ยุทธศาสตร์ (3) การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ประเสริฐ สิงขรเจียว (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบก จังหวัดเลย พบว่าหน่วยทหารจังหวัดเลย ได้เปิดโอกาสให้ทหารกองประจำการและทหารประจำการได้มีส่วนร่วมจัดทำยุทธศาสตร์ ทำให้การจัดการทำยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ และให้ทหารกองประจำการมีโอกาสฝึกฝนตนเองจากการเรียนรู้และจากสื่อต่าง ๆ

เพื่อคลายความเครียด ซึ่งที่ผ่านมาผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญน้อย ครูฝึกต้องเรียนรู้พฤติกรรมของทหารประจำการที่ตนเองรับผิดชอบว่ามีนิสัยอย่างไร การพัฒนาภาวะผู้นำต้องพัฒนาอย่างมีระบบ จึงจะสามารถทำให้ยุทธศาสตร์ใหญ่ที่กำหนดไว้เกิดผลสำเร็จ

ปิยนาด โพร้นอก (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณาการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ พบว่า สภาพการปฏิบัติงานและระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบหน้าที่ของพระราชบัญญัติองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ พ.ศ. 2540 คุณภาพภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณาการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิดังนี้ (1) ส่งเสริมการพัฒนาคูณาการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาองค์กรและด้านคุณภาพการให้บริการ (2) พัฒนาคูณาการในหน่วยเป็นรายบุคคล (3) เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

สุภัตสร เสน่หา (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณาการในเทศบาลตำบลโนนหัน อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาคูณาการในเทศบาลตำบลโนนหัน ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานแบบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการวิจัยศึกษา ได้ผลการวิจัยดังนี้ (1) ในการพัฒนาคูณาการในภาพรวมพบว่าปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง จำแนกออกเป็นด้านงบประมาณพบปัญหาในระดับมากเนื่องจากขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนา ด้านสถานที่ อุปกรณ์ พบปัญหาในระดับปานกลาง เนื่องจากขาดแคลนสถานที่ในการฝึกอบรม ด้านผู้บริหารพบปัญหาในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคูณาการด้านบุคลากรพบปัญหาในระดับปานกลางเนื่องจากบุคลากรบางส่วนมีทัศนคติไม่ยอมรับและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (2) ด้านการพัฒนา พบว่ามีการจัดทำแผนพัฒนารวมถึงมีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาในหน่วยงาน มีการกำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีการประเมินผลโครงการในแต่ละปี มีการจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนากระจายอย่างทั่วถึง มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปพัฒนาและใช้ประโยชน์สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคล สำหรับสภาพการพัฒนาคูณาการ ด้านการดำเนินงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีการประชุมเพื่อแจ้งให้ทุกคนรับทราบแผนปฏิบัติการและมีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบก่อน ด้านการประเมินผลบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในแต่ละปีมีการบันทึกประวัติการอบรมและการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (3) การสร้างกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณาการ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่ได้พบว่าบุคลากรมีความรู้ความสามารถได้มาตรฐาน มีพันธกิจ 4 ข้อ และมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาคูณาการรวมทั้งหมด 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาด้านบุคลากร สุขภาพอนามัย อารมณ์ สังคม

และสติปัญญา ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ครอบคลุมทั้งการบริหาร การบริการ วิชาการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์ ที่ 3 การส่งเสริม สนับสนุนการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเชื่อมโยงเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหน่วยงานที่อยู่ใกล้เคียง (4) ความต้องการพัฒนากองกลาง พบว่าบุคลากรมีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าบุคลากรมีความต้องการด้านการปฐมนิเทศมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การศึกษาดูงาน การสัมมนา การศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการและการสอนงาน ตามลำดับ

อนันต์ ทองเกล็ด (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบิน 41 เพื่อ (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนากำลังพลกองบิน 41 (2) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบิน 41 พบว่า สภาพแวดล้อมของการพัฒนากำลังพลกองบิน 41 ประกอบด้วยจุดแข็ง คือ มีความมั่นคงและมีสายการบังคับบัญชาภายในอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นในแต่ละหน่วยงานของกองบิน 41 จุดอ่อน คือ มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป แต่มีกำลังพลน้อยเนื่องจากการลาออกรวมทั้งขาดการนำหลักการบริหารราชการสมัยใหม่มาใช้ ด้านโอกาสเป็นหน่วยงานที่มีโอกาสสร้างผลงานตรงกับความต้องการ เป็นที่พึงพอใจของประชาชน ด้านอุปสรรค ประชาชนบางส่วนยังขาดความรู้เกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอย่างสร้างสรรค์ จึงทำให้เกิดความแตกแยกทางสังคม (3) ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลสังกัดกองบิน 41 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ (1) การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างมีบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ (2) การส่งเสริมการศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ ยุทธศาสตร์ที่ (3) การสร้างผลงานอย่างชาญฉลาดเพิ่มประสิทธิภาพกำลังพล ยุทธศาสตร์ที่ (4) ยุทธศาสตร์การสร้างค่านิยมในระบอบประชาธิปไตย เทิดไท้พระราชา ยุทธศาสตร์ที่ (5) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรวมกันสร้างสรรค์สู่การพัฒนากองบิน 41

ลำนำกาน ก.พ (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 – 2556 พบว่า ภายใต้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ โดยยึดหลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักผลงาน และหลักสมดุล ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ โดยใช้กลยุทธ์ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการก้าวหน้าในอาชีพ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาราชการให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม มีวิสัยและเข้าถึงประชาชน รวมทั้งพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดี ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ และคุณสมบัติของการเป็นคนดีมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ตามระบบคุณธรรมข้าราชการ กลยุทธ์ 2 กำหนดหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ข้อบังคับจรรยาและการประเมินทั้งด้านคุณลักษณะภายในของบุคคล และวิธี

ปฏิบัติงานรวมทั้งมีการบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่คืออย่างต่อเนื่อง และพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมผู้ใต้บังคับบัญชาและสนับสนุนการปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และจรรยา ยุธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กรและผู้นำเครือข่าย ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างระบบการพัฒนาให้ข้าราชการทุกระดับรู้จักการนำตนเอง นำทีม นำองค์กร และนำเครือข่าย กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาให้มีความรู้ เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ให้มีพลังกายที่เข้มแข็ง และพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาเสริมสร้างความรู้ เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมและจำเป็นให้กับข้าราชการ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบเสริมสร้างเพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ปถาวรินทร์ บุญมาก (2553) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย และต้นทุนการผลิต เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยได้ผลการวิจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้รวมต่อเดือน ต่างกันมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษาและประเภทของบุคลากรต่างกันมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนกลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากร ด้านลักษณะแบบแผน ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ตามลำดับ (2) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิตในเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอื่นและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผลผลิตและผลลัพธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์การจัดการต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในเชิงบวกทุก ๆ ด้านที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และสำหรับด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิตพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ส่วนด้านผลผลิตและผลลัพธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในเชิงบวก

ทุก ๆ ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (3) เสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยจัดให้มีการบูรณาการร่วมกันใช้ทรัพยากรในหน่วยงานอย่างคุ้มค่าที่สุด ควรส่งเสริมความร่วมมือภายในองค์กรและการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น

ผลการวิจัยพบว่าแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่(NPS) มีความแตกต่างจากแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ดั้งเดิม (OPA) และแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) หลายประการ แต่กลับมีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกับแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ (NPA) เป็นอย่างมาก สาระสำคัญของแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) มี 7 ประการ คือ (1) บริการรับใช้พลเมือง ไม่ใช่ลูกค้า (2) การค้นหาผลประโยชน์สาธารณะ (3) เน้นคุณค่าความเป็นพลเมืองมากกว่าการเป็นผู้ประกอบการ (4) คิดเชิงกลยุทธ์ปฏิบัติแบบประชาธิปไตย (5) การตระหนักในความสามารถรับผิดชอบได้ไม่ใช่เรื่องง่าย (6) การให้บริการมากกว่าการกำกับทิศทาง และ (7) ให้คุณค่ากับคนไม่ใช่แค่ผลิตภาพ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา และเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรที่ทำการศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อมุ่งศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา และนำเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา

2. ประชากรที่ทำการศึกษา

ประชากร หรือ population ที่ทำการศึกษาได้แก่จำนวนบุคลากรเฉพาะที่เป็นข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมทั้งหมดในสำนักอำนวยการประจำศาลจังหวัดพะเยา ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 30 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง และการเก็บข้อมูลใช้วิธีการสนทนา ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรที่ทำการศึกษา

ประเภทของประชากร	จำนวนประชากร	กลุ่มประชากรที่ตอบแบบสอบถาม
กลุ่มข้าราชการธุรการแบ่งออกเป็น 6 ส่วนงาน		
1. ส่วนช่วยอำนวยความสะดวก	4	4
2. ส่วนคลัง	3	3
3. ส่วนคดี	11	11
4. ส่วนช่วยพิจารณาคดี	10	10
5. ส่วนไกล่เกลี่ยและระงับข้อพิพาท	1	1
6. ส่วนบริการประชาชนและประชาสัมพันธ์	1	1
รวม	30	30

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมดที่เป็นข้าราชการธุรการศาลจังหวัดพะเยา จำนวน 30 คน โดยผู้ศึกษาวิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

การเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์ข้าราชการธุรการจำนวน 30 คน

- 1) ติดต่อนัดหมายกับผู้ที่สัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal) ทางโทรศัพท์ นัดหมายวัน เวลา ที่ขอสัมภาษณ์
- 2) ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันเวลาและสถานที่ที่กำหนด เก็บสาระ บันทึกประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมารวบรวม วิเคราะห์ การสังเคราะห์ โดยผู้วิจัยต่อไป
- 3) อัปเดตเพื่อช่วยให้มีรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบให้มีความถูกต้อง และชัดเจน
- 4) จัดบันทึกเพื่อบันทึกเนื้อหาที่ได้จากการสังเกต

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลการสัมภาษณ์ โดยการทบทวนบันทึกทุก ๆ ชุดมาจัดให้เป็นระเบียบเพื่อจะนำไปสู่การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis จำนวน 2 ส่วน ได้แก่

1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

1.1 โอกาส (opportunities) ได้แก่

ด้านเศรษฐกิจ (economic)

ด้านการเมือง (politics)

ด้านสังคม (social)

ด้านเทคโนโลยี (technology)

1.2 อุปสรรค

ด้านเศรษฐกิจ (economic)

ด้านการเมือง (politics)

ด้านสังคม (social)

ด้านเทคโนโลยี (technology)

2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย

2.1 จุดแข็ง ได้แก่

ด้านโครงสร้าง (Structure)

ด้านคน (man)

ด้านเงิน (money)

ด้านวัสดุอุปกรณ์ (material)

ด้านการบริหาร (management)

2.2 จุดอ่อน ได้แก่

ด้านโครงสร้าง (Structure)

ด้านคน (man)

ด้านเงิน (money)

ด้านวัสดุอุปกรณ์ (material)

ด้านการบริหาร (management)

5.3 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผู้ศึกษาวิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้การวิเคราะห์สรุปข้อมูล จากการสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมนำมาประมวลใช้เทคนิค TOWS MATRIX สังเคราะห์โดยผู้ศึกษาวิจัย และรวบรวมสรุปเสนอเป็นยุทธศาสตร์การดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาสภาพแวดล้อมของศาลจังหวัดพะเยา และรวบรวมทำการนำเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้น ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศาลจังหวัดพะเยา
2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX
3. ข้อเสนอยุทธศาสตร์และโครงการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศาลจังหวัดพะเยา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศาลจังหวัดพะเยา ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส และข้อจำกัดในด้านเศรษฐกิจ (economic) ด้านการเมือง (politics) ด้านสังคม (social) ด้านเทคโนโลยี (technology)
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน ในด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านบุคลากร (Man) ด้านการเงิน (Money) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) และด้านการบริหาร (Management)

รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่เป็นข้าราชการตุลาการของศาลจังหวัดพะเยา จำนวน 30 คน เพื่อให้ได้ผลการวิจัยสามารถสรุปผลได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง ซึ่งรวบรวมจากผลการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1.1.1 โอกาส

- 1) ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

(1) จากภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศ ทำให้ได้รับโอกาสในการบัญญัติกฎหมาย และการบังคับใช้กฎหมายด้านต่าง ๆ มากขึ้น เช่น พ.ร.บ. ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการควบคุมดูแลธุรกิจการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

(2) ทำให้มีโอกาสดำเนินการศึกษา และปรับใช้กฎหมายให้ถูกต้อง

(3) ก่อให้เกิดโอกาสในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการใช้กฎหมายอย่างถูกต้องวิธี

2) ด้านการเมือง (Politic)

(1) ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมายเอื้อต่อการทำงาน โดยเฉพาะรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

(2) ประชาชนได้รับสิทธิในกระบวนการยุติธรรม จากมาตรา 40 มากยิ่งขึ้น คือบุคคลย่อมมีสิทธิในกระบวนการยุติธรรม ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินการพัฒนากระบวนการให้บริการกับบุคคลที่มีสิทธิ

(3) การบริหารงานขององค์กรมีความชัดเจนเนื่องจากมีกฎหมาย และระเบียบมารองรับการปฏิบัติงาน

(4) จากแนวนโยบายพื้นฐานของรัฐ ทำให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3) ด้านสังคม (social)

(1) ได้รับเกียรติและความไว้วางใจจากสังคมทั่วไป

(2) สังคมคาดหวังว่าจะเป็นหน่วยงานที่อำนวยความสะดวกและเป็นที่ยอมรับของสังคม

(3) หน่วยงานอื่น ๆ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม เช่น การรับเชิญให้เป็นวิทยากร

4) ด้านเทคโนโลยี (technology)

(1) มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเอื้อต่อการทำงาน

(2) มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ระเบียบ

(3) มีการพัฒนาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การบริหารและการบริการประชาชน

(4) เป็นการเพิ่มโอกาสการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและความพร้อมในการทำงาน

(5) สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสู่สาธารณะผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่

1.1.2 อุปสรรค

1) ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

(1) ประชาชนให้ความสนใจต่อการหาเลี้ยงชีพมากกว่าที่จะให้ความสนใจต่อการพัฒนาระบบราชการ

(2) ภาวะด้านเศรษฐกิจภายในประเทศ ทำให้ปริมาณคดีที่เกี่ยวข้องกับทางเศรษฐกิจ เช่น คดีแพ่ง คดีแรงงาน มีแนวโน้มเพิ่มสูงมากขึ้น

(3) จากปัจจัยทางเศรษฐกิจ ทำให้มีการดำเนินการทางการค้า และการลงทุน ก่อให้เกิดอาชญากรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้มีการบัญญัติกฎหมายมาใช้ภายในประเทศมากขึ้น

2) ด้านการเมือง (Politic)

(1) การเมืองเข้ามาแทรกแซงหน่วยงานราชการและเอกชนมากขึ้น อันเป็นผลเนื่องมาจากนโยบายทางการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

(2) การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินการตามภารกิจ และไม่สอดคล้องกับกฎหมาย ซึ่งทำให้กระทบต่อเป้าหมายในการบริหารงาน เช่น การถูกถอดถอนตำแหน่ง เป็นต้น

(3) การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาเมื่อได้หักส่วนของงบการเงินด้านอื่น ๆ แล้ว มีจำนวนน้อย ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของประชาชน ทำให้การพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่ทั่วถึงและไม่เพียงพอ

3) ด้านสังคม (social)

(1) สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้มีผลกระทบต่อการทำงานที่ขาดความยืดหยุ่น

(2) ปัญหาการว่างงานอยู่ในระดับสูง ก่อให้เกิดปัญหาการกระทำ ความผิดตามมา เช่น ปัญหาเสพติด ความผิดเกี่ยวกับเพศ ความผิดเกี่ยวกับทรัพย์สิน

(3) การนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ไม่เหมาะสมของสื่อบางประเภท ส่งผลทำให้มีจำนวนคดีความขึ้นสู่ศาลมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

(4) เกิดวัฒนธรรมการลอกเลียนแบบ เช่น การยอมรับความหลากหลายทางเพศ การแต่งกายที่ล่อแหลมทำให้เกิดคดีความมากขึ้น

4) ด้านเทคโนโลยี (technology)

(1) มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด

(2) มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วเกินกว่าที่บุคลากรจะสามารถพัฒนาตนเองได้ทัน

(3) การสื่อสารที่ส่งผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณะทำให้หน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้องไม่สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้ทันต่อเหตุการณ์

(4) ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารที่คลาดเคลื่อน

(5) มีความหลงเชื่อสื่อที่เผยแพร่ข้อมูลแบบผิด ๆ และประชาชนนำข้อมูลมาใช้ในการกระทำผิดก่อให้เกิดปริมาณคดีที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีเพิ่มสูงขึ้น

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของศาลจังหวัดพะเยา โดยใช้ SWOT ANALYSIS

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
1 จากภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศ ทำให้ได้รับโอกาส ในการบัญญัติกฎหมาย และการบังคับใช้กฎหมายด้านต่าง ๆ มากขึ้น เช่น พ.ร.บ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการควบคุมดูแลธุรกิจการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น	1. ประชาชนให้ความสนใจต่อการหาเลี้ยงชีพมากกว่าที่จะให้ความสนใจต่อการพัฒนาระบบราชการ 2. ภาวะด้านเศรษฐกิจของโลกส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจภายในประเทศ ทำให้ปริมาณคดีที่เกี่ยวข้องกับทางเศรษฐกิจ เช่น คดีแพ่ง คดีแรงงาน มีแนวโน้มเพิ่มสูงมากขึ้น
2 ทำให้มีโอกาสดำเนินการและปรับใช้กฎหมายให้ถูกต้อง	3. จากปัจจัยทางเศรษฐกิจ ทำให้ประเทศต่าง ๆ มีการดำเนินการทางการค้าและการลงทุน ก่อให้เกิดอาชญากรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้มีการบัญญัติกฎหมายมาใช้ภายในประเทศมากขึ้น
3 ก่อให้เกิดโอกาสในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการใช้กฎหมายอย่างถูกต้อง	4. การเมืองเข้ามาแทรกแซงหน่วยงานราชการและเอกชนมากขึ้น อันเป็นผลเนื่องมาจากนโยบายทางการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
4 ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมายเอื้อต่อการทำงาน โดยเฉพาะรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย	5. การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินการตามภารกิจและไม่สอดคล้องกับกฎหมาย ซึ่งทำผลกระทบต่อเป้าหมายในการบริหารงาน เช่น การถอดถอนตำแหน่ง เป็นต้น
5 ประชาชนได้รับสิทธิในกระบวนการยุติธรรมจากมาตรา 40 มากยิ่งขึ้น คือบุคคลย่อมมีสิทธิในกระบวนการยุติธรรม ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินการพัฒนากระบวนการ การให้บริการกับบุคคลที่มีสิทธิ	6. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาเมื่อได้หักส่วนของงบการเงินด้านอื่น ๆ แล้ว มีจำนวนน้อย ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของประชาชน ทำให้การพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่ทั่วถึงและไม่เพียงพอ
6 การบริหารงานขององค์กรมีความชัดเจนเนื่องจากมีกฎหมายและระเบียบมารองรับการปฏิบัติงาน	
7 จากแนวนโยบายพื้นฐานของรัฐ ทำให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
8 ได้รับเกียรติและความไว้วางใจจากสังคมทั่วไป	7. สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้มีผลกระทบต่อการวางแผนงานที่ขาด
9 สังคมคาดหวังว่าจะเป็นหน่วยงานที่อำนวยความสะดวก	8. ความยืดหยุ่น
10 ยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของสังคม	9. ปัญหาการว่างงานอยู่ในระดับสูง ก่อให้เกิดปัญหาการกระทำความผิดสูง เช่น ปัญหายาเสพติด
11 หน่วยงานอื่น ๆ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม เช่น การรับเชิญให้เป็นวิทยากร	ความผิดเกี่ยวกับเพศ ความผิดเกี่ยวกับทรัพยากร
12 มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเอื้อต่อการทำงาน	10. การนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ไม่เหมาะสมของสื่อ
13 มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ระเบียบ	บางประเภท ส่งผลทำให้มีจำนวนคดีความขึ้นสู่ศาล มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น
14 มีการพัฒนาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การบริหารและการบริการประชาชน	11. เกิดวัฒนธรรมการลอกเลียนแบบ เช่น การยอมรับความหลากหลายทางเพศ การแต่งกายที่ต่อแหลมทำให้เกิดคดีความมากขึ้น
15 เป็นการเพิ่มโอกาสการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและความพร้อมในการใช้งาน	12. มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง
16 สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสู่สาธารณะผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่	เนื่องจากงบประมาณที่จำกัด
	13. มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วเกินกว่าที่บุคลากรจะสามารถพัฒนาตนเองได้ทัน
	14. การสื่อสารที่ส่งผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณะทำให้หน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้องไม่สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้ทันต่อเหตุการณ์
	15. ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารที่คลาดเคลื่อน
	16. มีความหลงเชื่อสื่อที่เผยแพร่ข้อมูลแบบผิด ๆ และประชาชนนำข้อมูลมาใช้ในการกระทำผิดก่อให้เกิดปริมาณคดีที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีเพิ่มสูงขึ้น

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1.2.1 จุดแข็ง

1) ด้านโครงสร้าง (Structure)

- งานที่ชัดเจน
- (1) มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการบริหารงาน
 - (2) มีเครือข่ายเชื่อมโยงหรือสายการบังคับบัญชาภายในที่เป็นระบบชัดเจน
 - (3) มีผังการบังคับบัญชาภายใน มีหัวหน้าส่วนงานที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงาน
 - (4) มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละส่วนงาน
 - (5) เป็นหน่วยงานที่มีการประสานการทำงานกับผู้บังคับบัญชาและเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

2) บุคลากร (Man)

- มีความคล่องตัว
- (1) มีระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลรองรับในการบริหารจัดการ ให้
 - (2) มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นและไม่สลับซับซ้อน
 - (3) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ตรงตามสมรรถนะที่กำหนด
 - (4) บุคลากรปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ วินัย คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด
 - (5) บุคลากรมีการติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องได้ดี
 - (6) บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
 - (7) บุคลากรมีทัศนคติและให้ความร่วมมือที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

3) เงิน (Money)

- อย่างต่อเนื่อง
- (1) มีงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากเงินงบประมาณจากภาครัฐ
 - (2) มีอิสระในการบริหารการงบประมาณ ตามระเบียบ กบ.ศ. ว่าด้วยการงบประมาณ และการเงิน
 - (3) มีระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้มีความรู้เข้ามาเป็นข้าราชการและลูกจ้าง
 - (4) มีแผนการใช้เงินงบประมาณประจำปีตามวัตถุประสงค์ของทางราชการในการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับมา

4) วัสดุอุปกรณ์ (Material)

- (1) มีความคล่องตัวในการจัดซื้อจัดหา เนื่องจากมีระเบียบที่รองรับ และมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการวัสดุครุภัณฑ์
- (2) มีแผนการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ประจำปี
- (3) มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน
- (4) มีการแต่งตั้งคณะทำงานในการติดตามการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อพิจารณาจัดสรรงบประมาณ
- (5) มีแผนการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ประจำปี
- (6) มีแผนการสำรวจวัสดุอุปกรณ์ประจำปี

5) การบริหาร (Management)

- (1) มีการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ มีระเบียบและข้อกำหนด ทำให้มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความต้องการภายในองค์กร
- (2) มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ ให้เป็นไปอย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ
- (3) มีคณะกรรมการกั่นกรองการใช้งบประมาณ และออกระเบียบต่าง ๆ บังคับใช้ให้สอดคล้องกับการบริหาร
- (4) มีการจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน
- (5) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการสั่งการและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นเอกภาพ
- (6) มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน
- (7) มีการจัดประชุมแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องอย่างสม่ำเสมอ

1.2.2 จุดอ่อน

1) ด้านโครงสร้าง (Structure)

- (1) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารในปีแรกไม่สามารถสอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการต้องจัดทำแผนเพิ่มเติมรองรับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- (2) ขาดความยืดหยุ่นเนื่องจากมีโครงสร้างการทำงานที่ตายตัว
- (3) มีความล่าช้าในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาที่ล่าช้าเนื่องจากขาดความเป็นเอกภาพ

2) บุคลากร (Man)

- (1) จุดอ่อนในการบริหารจัดการ เช่นการปฏิบัติงานไม่มีการวัดผล
ในระดับผลลัพธ์
- (2) ไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของการจัดโครงการได้ เนื่องจากการ
ติดตามและประเมินผลเป็นการจัดทำเพียงระดับผลผลิต
- (3) การบริหารราชการและการปฏิบัติงานมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาด
ในด้านวินัยและกฎหมาย
- (4) บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จากการบริหารงาน
บุคคลที่ไม่ชัดเจนและล่าสมัย
- (5) บุคลากรบางคนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือมีความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์
- (6) บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความเจริญก้าวหน้า
ในสายอาชีพ
- (7) บุคลากรมีอายุมากอยู่ในวัยใกล้เกษียณ

3) เงิน (Money)

- (1) การจัดสรรงบประมาณประจำปีกับระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง
ของผู้บริหารไม่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการ
- (2) มีการใช้งบประมาณที่ไม่ตรงกับความต้องการพัฒนาของหน่วยงาน
- (3) การเบิกจ่ายงบประมาณค่อนข้างล่าช้า ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
เนื่องจากขาดการวางแผนและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ
- (4) ขั้นตอนในการใช้งบประมาณยุ่งยากซับซ้อนหลายขั้นตอน
- (5) ประชาชนไม่ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการขอคืนเงินค่าธรรมเนียมศาล

4) วัสดุอุปกรณ์ (Material)

- (1) วัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับการจัดสรรไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้
- (2) ข้อจำกัดของสถานที่ทำงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับความ
สะดวกในการปฏิบัติงานขาดคุณภาพ
- (3) พื้นที่ภายในสำนักงานไม่เพียงพอและไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
ขาดความทันสมัย เช่น การใช้วัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ไม่เหมาะสมกับสถานที่
- (4) วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่บางอย่างใช้งานมานาน ชำรุด การซ่อมแซม หรือ
การซื้อทดแทนเป็นไปด้วยความล่าช้าผ่านการเบิกจ่ายหลายขั้นตอน

5) การบริหาร (Management)

- (1) ขาดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
- (2) มีแผนการดำเนินงานแต่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้
- (3) ขาดการให้ความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- (4) ขาดการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในองค์กร
- (5) การประสานงานระหว่างหน่วยงานยังไม่ได้เท่าที่ควร
- (6) การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารภายในยังไม่ได้เท่าที่ควร
- (7) ขาดการประสานงานที่ดีภายในองค์กร

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของศาลจังหวัดพะเยา โดยใช้ SWOT ANALYSIS

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
1. มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการบริหารงาน	1. ความไม่สอดคล้องของระยะเวลาในการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับแผนการที่วางไว้
2. มีเครือข่ายเชื่อมโยงหรือสายการบังคับบัญชาภายในที่เป็นระบบชัดเจน	2. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารในปีแรกไม่สามารถสอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการ ต้องจัดทำแผนเพิ่มเติมรองรับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
3. มีผังการบังคับบัญชาภายใน มีหัวหน้าส่วนงานที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานที่ชัดเจน	3. ขาดความยืดหยุ่นเนื่องจากมีโครงสร้างการทำงานที่ตายตัว
4. มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละส่วนงาน	4. มีความล่าช้าในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาที่ล่าช้า เนื่องจากขาดความเป็นเอกภาพ
5. มีหัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับความเชื่อถือจากสังคม	5. จุดอ่อนในการบริหารจัดการ เช่น การปฏิบัติงาน ไม่มีการวัดผลในระดับผลลัพธ์
6. เป็นหน่วยงานที่มีการประสานการทำงานกับผู้บังคับบัญชาและเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง	6. ไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของการจัดโครงการได้ เนื่องจากการติดตามและประเมินผลเป็นการจัดทำเพียงระดับผลผลิต
7. มีระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลรองรับในการบริหารจัดการ ให้มีความคล่องตัว	7. การบริหารราชการและการปฏิบัติงานมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในด้านวินัยและกฎหมาย
8. มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นและไม่สลับซับซ้อน	8. บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จากการบริหารงานบุคคลที่ไม่ชัดเจนและล่าสมัย
9. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ตรงตามสมรรถนะที่กำหนด	
10. บุคลากรปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ วินัย คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด	

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
11. มีการติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องได้ดี	9. บุคลากรบางคนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
12. บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	10. บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ
13. บุคลากรมีทัศนคติและให้ความร่วมมือที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ	11. บุคลากรมีอายุมากอยู่ในวัยใกล้เกษียณ
14. มีงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากเงินงบประมาณจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง	12. การจัดสรรงบประมาณประจำปีกับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการ
15. มีอิสระในการบริหารการงบประมาณ ตามระเบียบ ก.บ.ศ. ว่าด้วยการงบประมาณ และการเงิน	13. มีการใช้งบประมาณที่ไม่ตรงกับความต้องการการพัฒนาของหน่วยงาน
16. มีระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้มีความรู้เข้ามาเป็นข้าราชการและลูกจ้าง	14. การเบิกจ่ายงบประมาณค่อนข้างล่าช้า ไม่เป็นไปตามเป้าหมายเนื่องจากขาดการวางแผนและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ
17. มีแผนการใช้งบประมาณประจำปีตามวัตถุประสงค์ของทางราชการในการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับมา	15. ขั้นตอนในการใช้งบประมาณยุ่งยากซับซ้อนหลายขั้นตอน
18. มีความคล่องตัวในการจัดซื้อจัดหา เนื่องจากมีระเบียบที่รองรับและมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการวัสดุครุภัณฑ์	16. ประชาชนไม่ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการขอคืนเงินค่าธรรมเนียมศาล
19. มีแผนการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ประจำปี	17. วัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับการจัดสรรไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้
20. มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน	18. ข้อจำกัดของสถานที่ทำงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับความสะดวกในการปฏิบัติงานขาดคุณภาพ
21. มีการแต่งตั้งคณะทำงานในการติดตามการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อพิจารณาจัดสรรงบประมาณ	19. พื้นที่ภายในสำนักงานไม่เพียงพอและไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ขาดความทันสมัย เช่น การใช้วัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ไม่เหมาะสมกับสถานที่
22. มีแผนการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ประจำปี	20. วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่บางอย่างใช้งานมานาน ชำรุด การซ่อมแซมหรือการซื้อทดแทนเป็นไปด้วยความล่าช้าผ่านการเบิกจ่ายหลายขั้นตอน
23. มีแผนการสำรวจวัสดุอุปกรณ์ประจำปี	21. ขาดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
24. มีการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ มีระเบียบและข้อกำหนด ทำให้มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความต้องการภายในองค์กร	22. มีแผนการดำเนินงานแต่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้
25. มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการให้เป็นไปอย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ	

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
26. มีคณะกรรมการกลั่นกรองการใช้งบประมาณ และออก ระเบียบต่าง ๆ บังคับใช้ให้สอดคล้องกับการบริหาร	23. ขาดการให้ความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
27. มีการจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน	24. ขาดการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในองค์กร
28. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการสั่งการและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นเอกภาพ	25. การประสานงานระหว่างหน่วยงานยังไม่ดีเท่าที่ควร
29. มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน	26. การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารภายในยังไม่ดีเท่าที่ควร
30. มีการจัดประชุมแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องอย่างสม่ำเสมอ	27. ขาดการประสานงานที่ดีภายในองค์กร

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่ปัจจัยโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

จากการเก็บข้อมูลในศาลจังหวัดพะเยาที่เป็นข้าราชการทั้งหมด 30 คน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค SWOT ANALYSIS ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงวิเคราะห์การตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ซึ่งใช้ตัวแปรทั้งหมด โดยการนำเสนอในรูปแบบของตารางแสดงผลการสรุปวิเคราะห์จากการใช้เทคนิค TOWS MATRIX ในการจับคู่ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน

ตารางที่ 4.3 ตารางผลการวิเคราะห์ในการจับคู่ปัจจัยโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

	จุดแข็ง (S-Strengths)	จุดอ่อน (W-Weaknesses)
สภาพแวดล้อมภายใน	<p>S1 หน่วยงานมีโครงสร้างที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณและการบริหารงาน</p> <p>S2 หัวหน้าส่วนราชการได้รับความน่าเชื่อถือจากสังคม</p> <p>S3 มีงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนที่ต่อเนื่อง</p> <p>S4 มีระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้มีความรู้เข้ามาเป็นข้าราชการและลูกจ้าง</p>	<p>W1 มีโครงสร้างการทำงานที่ตายตัวขาดความยืดหยุ่นและเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน</p> <p>W2 ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารในปีแรกไม่สามารถสอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการ ต้องจัดทำแผนเพิ่มเติมเพื่อรองรับการนำนโยบายไปปฏิบัติ</p> <p>W3 การบริหารจัดการไม่มีการวัดผลในระดับผลลัพธ์</p> <p>W4 การบริหารราชการและการปฏิบัติงานมีความเสี่ยงต่อความ</p>
สภาพแวดล้อมภายนอก	<p>S5 มีการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ มีระเบียบและข้อกำหนด ทำให้มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความต้องการภายใน</p> <p>S6 มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในแต่ละส่วนงาน</p>	<p>W5 การจัดสรรงบประมาณประจำปีกับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการ</p> <p>W6 ขาดการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา</p>
โอกาส (O-Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO-Strategies)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO-Strategies)
O1 ทำให้มีโอกาสได้ศึกษาติดตามความเคลื่อนไหวเพื่อปรับใช้กฎหมายให้ได้ในระดับมาตรฐานสากล	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ด้านการใช้กฎหมายที่ถูกต้อง
O2 ก่อให้เกิดโอกาสในการเพิ่มศักยภาพบุคลากรในการทำงานเชิงรุก	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การให้บริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	
O3 จากแนวนโยบายพื้นฐานของรัฐ ทำให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาระบบงานให้มี		

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

	จุดแข็ง (S-Strengths)	จุดอ่อน (W-Weaknesses)
คุณภาพมากยิ่งขึ้น ตามหลักการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี O4 ได้รับความไว้วางใจจาก สังคมทั่วไปประกอบกับ การเมืองส่วนท้องถิ่นให้ความ ร่วมมือและต้องการมีส่วนร่วม		
อุปสรรค (T-Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST-Strategies)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT-Strategies)
T1 สภาพการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อ ระบบเศรษฐกิจภายในประเทศ ทำให้เกิดปริมาณคดีที่เกี่ยวข้อง กับทางเศรษฐกิจ เช่น คดีแพ่ง คดีแรงงาน มีแนวโน้มเพิ่มสูง มากขึ้น	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การยกระดับระบบงาน ธุรการให้มีมาตรฐาน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม
T2 จากปัจจัยทางเศรษฐกิจทำ ให้มีการดำเนินการทางการค้า และการลงทุน ก่อให้เกิด อาชญากรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้มีการบัญญัติกฎหมาย ออกมาใช้มากขึ้น		
T3 การจัดสรรงบประมาณเพื่อ การพัฒนาเมื่อหักส่วนของงบ การเงินด้านอื่น ๆ แล้ว มี จำนวนน้อยส่งผลกระทบต่อความ เชื่อมั่นและความพึงพอใจของ ประชาชนทำให้การพัฒนา ความรู้และเพิ่มทักษะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรที่ เกี่ยวข้องไม่ทั่วถึงไม่เพียงพอ		

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนในการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX ซึ่งเป็นขั้นตอนการจับคู่ของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในหน่วยงาน ว่าแต่ละยุทธศาสตร์ถูกพิจารณาเพื่อให้ครอบคลุมทุกมุมมองตามมิติต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนในการตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อข้อเสนอแนะในสิ่งที่ต้องการให้มีการปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ให้สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป คือ ยุทธศาสตร์สำนักงานศาลยุติธรรม ยุทธศาสตร์ศาลจังหวัดพะเยา

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนการพิจารณาจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ และจากตารางที่ตารางผลการวิเคราะห์ในการจับคู่ปัจจัยโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX ระบุดประเด็นกลยุทธ์ของ SO, WO, ST, WT และจากการศึกษากรอบยุทธศาสตร์ ได้แนวคิด ดังนี้

แนวคิดที่ 1

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาระบบการให้บริการ เป็นการจับคู่ปัจจัยระหว่าง s1, s2, s3, s4, s5, s6 กับ o1, o2, o3

จากผลการศึกษาเป็นการอาศัยจุดแข็งและโอกาสของศาลจังหวัดพะเยาซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล บริหารการงบประมาณ และการบริหารงานต่าง ๆ อีกทั้งหัวหน้าส่วนราชการได้รับความไว้วางใจและน่าเชื่อถือจากสังคม สังคมมีความคาดหวังว่าจะได้รับความสะดวกและยุติธรรม มีการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ มีระเบียบและข้อกำหนด ทำให้มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความต้องการ ก่อให้เกิดโอกาสในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ในการทำงานเชิงรุก ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้ศึกษาและพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

แนวคิดที่ 2

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่อง การให้บริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการจับคู่ปัจจัยระหว่าง s1, s2, s3, s4, s5, s6 กับ o1, o2, o3

จากผลการศึกษาพบว่าจุดแข็งของศาลจังหวัดพะเยาเป็นหน่วยงานที่มีจุดแข็งในด้านความมั่นคง มีโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาการทำงานที่เป็นอิสระมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ตรงตามสมรรถนะที่กำหนด ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ วินัย

คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด รวมถึงมีการติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การติดต่อประสานงานเครือข่ายผ่านระบบ VCO Conference ทำให้บุคลากรมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกันและมีทัศนคติที่ดีและให้ความร่วมมือที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ โดยอาศัยโอกาสจากการได้รับการสนับสนุนจากเงินงบประมาณจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดที่ 3

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่อง การส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ด้านการใช้กฎหมายที่ถูกต้องเป็นการจับคู่ปัจจัยระหว่าง w1, w2, w5, w6 กับ o1, o2, o3

จากผลการศึกษาเป็นการใช้กลยุทธ์ในเชิงแก้ไข โดยอาศัยหน่วยงานที่มีโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาการทำงานที่เป็นระบบ มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการบริหารงาน โดยมีปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมายที่เอื้อต่อการทำงาน โดยเฉพาะรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มีการบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการมีระเบียบและข้อกำหนด ทำให้การบริหารจัดการสอดคล้องกับความต้องการภายใน และยังมีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การกลั่นกรองของคณะกรรมการในการใช้งบประมาณ และการออกระเบียบต่าง ๆ ทำให้ประชาชนได้รับสิทธิในกระบวนการที่เอื้อต่อการดำเนินการพัฒนาและก่อให้เกิดโอกาสในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการทำงานเชิงรุกควบคู่กับการใช้กฎหมายอย่างถูกต้องและถูกวิธี รวมถึงองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร อันจะเป็นการสนับสนุนการบริหารงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนางานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวคิดที่ 4

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่อง การยกระดับระบบงานธุรการให้มีมาตรฐานเป็นการจับคู่ปัจจัยระหว่าง w1, w2, w5, w6 กับ T1, T2, T3

จากผลการศึกษาทำให้ทราบจุดอ่อนและอุปสรรคของศาลจังหวัดพะเยา เนื่องจากมีโครงสร้างในการทำงานที่ตายตัวทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ประกอบกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในวัยใกล้เกษียณทำให้ขาดทักษะและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน จึงต้องอาศัยเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้เพื่อมุ่งสู่การจัดการสมัยใหม่ให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้สถานการณ์เป็นหลัก นั่นก็คือเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนกลยุทธ์ต่าง ๆ ย่อมต้องเปลี่ยนแปลงตามเพื่อเป็นการยกระดับระบบการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น รวมถึงการเพิ่มคุณภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม

แนวคิดที่ 5

แนวคิดเกี่ยวกับ เรื่องการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นการจับคู่ ปัจจัยระหว่าง s1, s2, s5, s6 กับ T1, T2, T3

จากผลการศึกษาทำให้ทราบจุดแข็งและอุปสรรคของศาลจังหวัดพะเยา เนื่องจากจุดแข็งของศาลจังหวัดพะเยานั้นเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีบุคลากรที่มีทักษะ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่เนื่องจากสภาพสภาวะทางเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้นโยบายทางการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงตาม ซึ่งอุปสรรคดังกล่าวส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานภายในศาลจังหวัดพะเยา ทำให้ข้าราชการบางส่วนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในระบบราชการ ขาดคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้น

3.1 ข้อเสนอยุทธศาสตร์ศาลจังหวัดพะเยา

จากการวิเคราะห์และศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของศาลจังหวัดพะเยา สามารถรวบรวมสังเคราะห์และสรุปเป็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ได้ 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ
2. ยุทธศาสตร์การให้บริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. ยุทธศาสตร์การส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ด้านการใช้กฎหมายที่ถูกต้อง
4. ยุทธศาสตร์การยกระดับระบบงานธุรการให้มีมาตรฐาน
5. ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม

3.1.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ

เป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกอาศัยจุดแข็งขององค์กรที่มีโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนมีอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการอำนวยความสะดวกช่วยในการปฏิบัติงาน มีอัตรากำลังตามสมรรถนะที่กำหนด มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในแต่ละส่วนงาน มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานและการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนทุกชั้นตอน ได้รับโอกาสจากรัฐบาลที่ให้ความร่วมมือและมีนโยบายให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ตลอดจนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการเข้ามามีส่วนร่วมกับหน่วยงาน อันเป็นการสนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้รับจัดสรรเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องนำมาพัฒนางานในองค์กรให้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงความสามารถในการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนาระบบงานประกอบด้วยกลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ ดังนี้

ดังนี้

1) กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการให้บริการประกอบด้วยกิจกรรม

(1) การศึกษาดูงานของศาลอื่น ๆ ภายในภาคเพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด และ นำระบบมาบูรณาการภายในศาล

(2) การศึกษาดูงานของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกจังหวัด เพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงกระแสสังคมและเศรษฐกิจโดยรวม

(3) การนำระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในงาน

(4) การติดตามและประเมินผล

2) กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในด้านการให้บริการ ประกอบด้วย กิจกรรมดังนี้

(1) จัดทำแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีการอบรมเฉพาะด้าน เฉพาะงานอย่างสม่ำเสมอ

(2) มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(3) สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเข้าศึกษา อบรม งานเพิ่มมากขึ้น

(4) มีแผนการติดตาม กำกับ และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

(5) มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการ

ปฏิบัติงาน

(6) การติดตามและประเมินผลพร้อมให้คำแนะนำเกี่ยวกับทักษะ

การให้บริการ

จัดทำโครงการศึกษาดูงานหน่วยงานต้นแบบ เพื่อนำมาเป็นแบบอย่างที่ดี ในการบริหารให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพเป็นมาตรฐาน



ภาพที่ 4.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1

3.1.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การให้บริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

เป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกอาศัยโอกาสจากรัฐบาลที่ให้ความร่วมมือตลอดจนมีนโยบายให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการเข้ามามีส่วนร่วมอันเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถไปศึกษาหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย เป็นการยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร

ประกอบด้วยกลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

(1) การจัดอบรมโครงการเผยแพร่ความรู้ทางด้านวิชาการต่าง ๆ
(2) การพัฒนาและฝึกอบรมแก่บุคลากรในด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มการเรียนรู้

(3) ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติใหม่ ให้ความทันสมัย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

(4) จัดฝึกอบรมแบบเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีม

(5) การจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ

(6) การติดตามและประเมินผลด้านการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรภายในองค์กร

จัดทำโครงการสัมมนาสัญจรเพื่อแลกเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย

2) กลยุทธ์การส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้พัฒนาระบบงานเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงง่าย ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

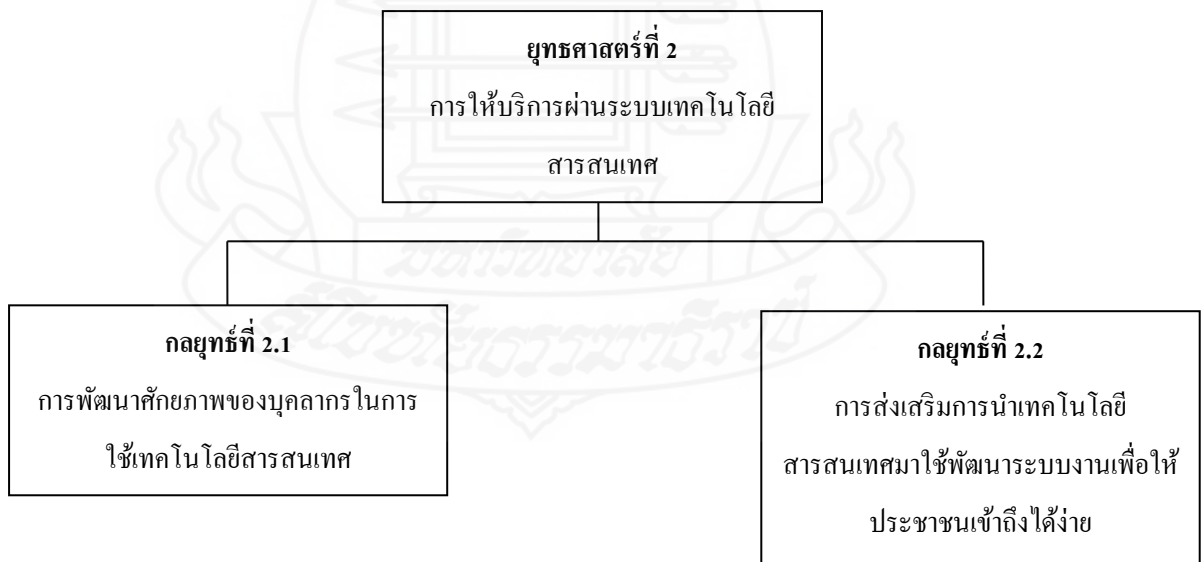
(1) จัดอบรมให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงานเกี่ยวกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

(2) เผยแพร่ความรู้ในด้านกฎหมายผ่านระบบเทคโนโลยีแก่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ

(3) ศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาพัฒนาระบบงานในหน่วยงาน

(4) จัดทำค่าของงบประมาณในการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

จัดทำโครงการศึกษาดูงานหน่วยงานต้นแบบการทำงานด้วยระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย



ภาพที่ 4.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2

3.1.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาความรู้ทางด้านกฎหมาย

เป็นยุทธศาสตร์เชิงแก้ไขอาศัยจุดอ่อนขององค์กร เพื่อเป็นการลด หรือ หลีกเลี่ยงจุดอ่อนที่มี ต่อ โครงสร้างโดยทั่วไปขององค์กร ซึ่งจากการศึกษาวิจัยที่ได้รับจะเห็นได้ว่า บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรหรือหน่วยงานมีอายุอยู่ในวัยใกล้เกษียณทำให้ขาดความกระตือรือร้น ไม่สนใจที่จะแสวงหาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน องค์กรต้องมีการเสริมสร้างการเรียนรู้ แบบมีส่วนร่วมให้แก่บุคลากร โดยอาศัยเทคนิคการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือ การจัดการองค์การสู่ความสำเร็จมุ่งเน้นบุคลากรและมีการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งการเรียนรู้ของแต่ละ บุคคลจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ และการที่จะบังคับ หรือฝึก ตนเองให้เป็นคน ที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาต้องได้รับการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยและปรับมุมมอง หรือ วิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลเพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างผลงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย กลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านกฎหมาย ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

- (1) สนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมด้านกฎหมาย
- (2) ติดตามประเมินผลพร้อมให้คำแนะนำ
- (3) การร่วมกันจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่
- (4) การให้เข้ารับการฝึกอบรมแบบกลุ่มกับหน่วยงานอื่นเพื่อทำ กิจกรรมร่วมกันและสร้างผลงาน
- (5) เน้นการเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างหน่วยงาน
- (6) การฝึกอบรมแบบเป็นกลุ่ม

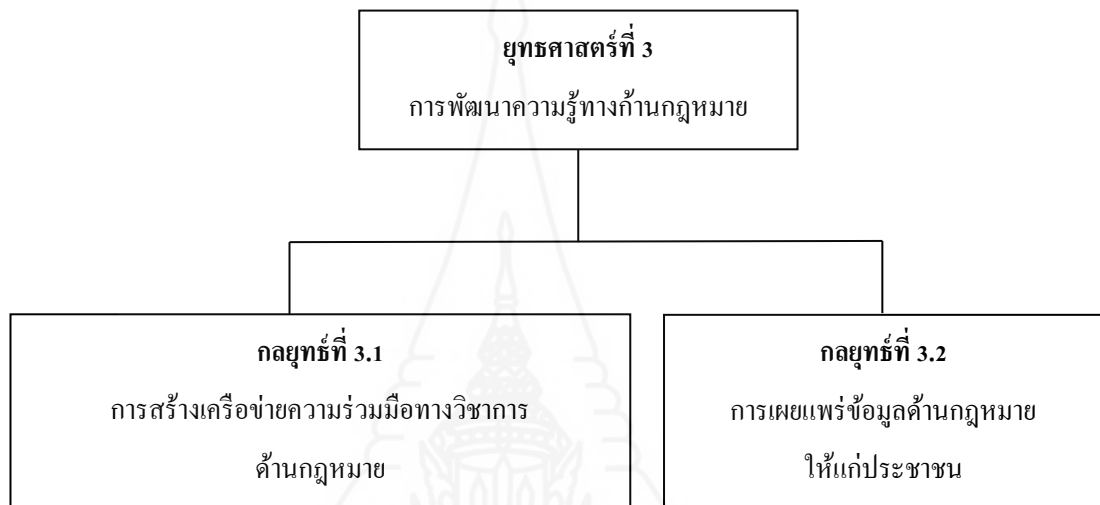
2) กลยุทธ์ การเผยแพร่ข้อมูลด้านกฎหมายแก่ประชาชน ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

- (1) จัดกิจกรรมอบรม บรรยายกฎหมายให้แก่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ
- (2) จัดหาแหล่งศึกษาทางด้านเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการให้บริการความรู้ เกี่ยวกับกฎหมายให้แก่ประชาชน
- (3) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์
- (4) จัดสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการ ทำงาน

(5) ปรับวิธีการทำงานให้ง่ายขึ้น

(6) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จัดทำโครงการเผยแพร่ความรู้ด้านกฎหมายให้แก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนเคารพสิทธิ และเสรีภาพให้มีความสำคัญกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบของสังคมอย่างเคร่งครัด



ภาพที่ 4.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3

3.1.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การยกระดับระบบงานธุรการให้มีมาตรฐาน

เป็นยุทธศาสตร์เชิงรับอาศัยจุดอ่อนและอุปสรรคที่มีต่อองค์กร เช่น มีโครงสร้างการทำงานที่ตายตัว ขาดความยืดหยุ่น มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อน บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะนโยบายทางการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงทำให้ส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานที่หน่วยงานได้วางไว้ล่วงหน้า ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการยกระดับระบบงานให้มีมาตรฐานมากขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับประชาชน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์ การพัฒนาระบบงานธุรการให้มีมาตรฐาน ประกอบด้วยกิจกรรม

ดังนี้

(1) จัดทำแผนการพัฒนาระบบงานในระยะสั้น

(2) จัดระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งให้มีความชัดเจน และมีมาตรฐาน

ต่อการบริหารงาน

(3) ลดขั้นตอนการทำงานให้มีความกระชับ สะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น

2) กลยุทธ์ การเพิ่มประสิทธิภาพในงานธุรการ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

(1) กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดอย่างชัดเจนพร้อมทั้งดำเนินการตามมาตรการที่ได้กำหนดไว้

(2) พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานให้เข้าไปในทิศทางเดียวกัน

(3) มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

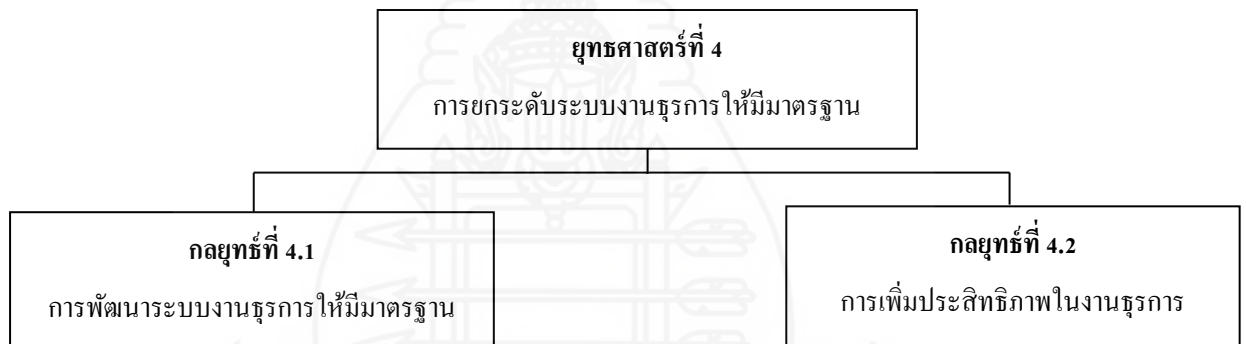
(4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย

(5) จัดฝึกอบรมแก่บุคลากรทั้งองค์กร

(6) ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเผยแพร่ความรู้ด้านกฎหมาย

ให้แก่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอ

จัดทำโครงการจัดทำแผนพัฒนาระบบงานในระยะสั้น



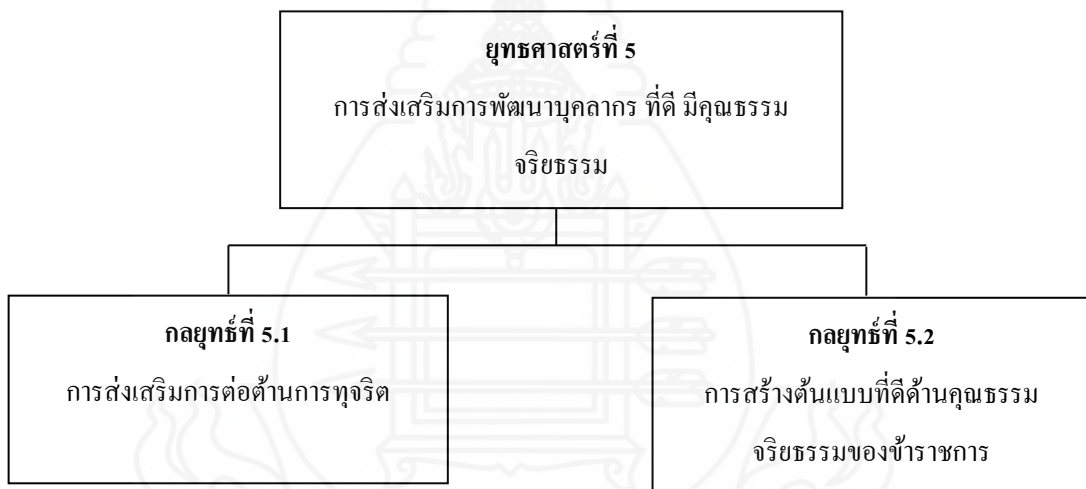
ภาพที่ 4.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4

3.1.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม

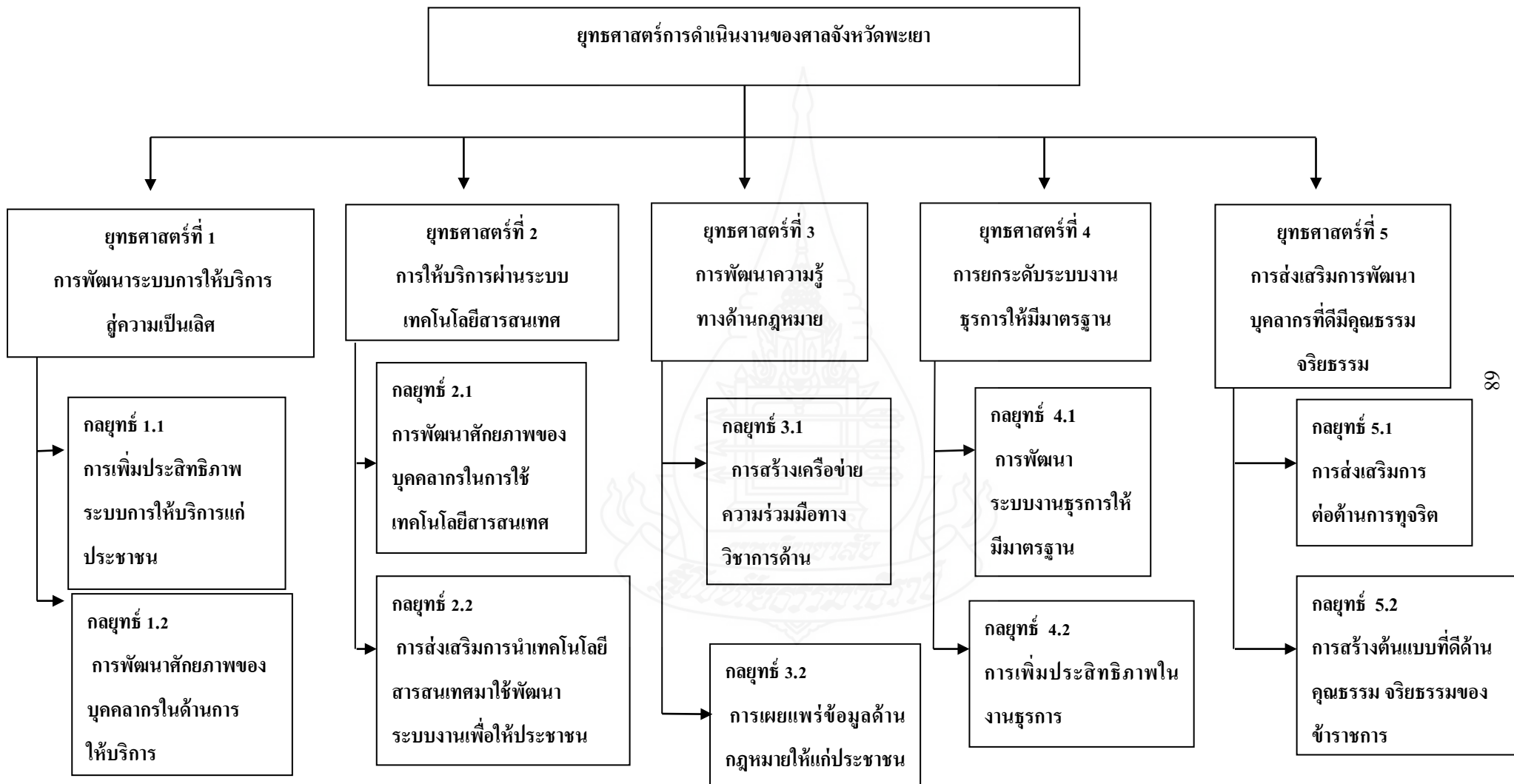
เป็นยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน โดยอาศัยจุดแข็งของหน่วยงานที่มีโครงสร้าง และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน บุคลากรมีทักษะ มีความรู้และความสามารถ ซึ่งสามารถที่จะพัฒนาให้บุคลากรในหน่วยงานเป็นบุคลากรต้นแบบที่ดีมีคุณธรรมได้ ถึงแม้จะมีอุปสรรคทางด้านสภาพเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ด้วยการส่งเสริมด้านการพัฒนาแก่บุคลากรให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงานหรือองค์กรประกอบด้วยกลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ การส่งเสริมการต่อต้านการทุจริต ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้
- (1) ส่งเสริมกิจกรรมทำความดีภายในหน่วยงาน
 - (2) เน้นการปฏิบัติงานตามประมวลจริยธรรมของข้าราชการที่ดี
 - (3) จัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- 2) กลยุทธ์ การสร้างต้นแบบที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้
- (1) ร่วมกันสร้างค่านิยมที่ดีมีศีลธรรมด้านต่างๆ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
 - (2) ร่วมกันต่อต้านการทุจริต
 - (3) การยกย่องเชิดชู บุคลากรที่ทำความดี
- จัดทำโครงการประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ทำความดีมีจริยธรรม

เป็นต้น



ภาพที่ 4.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5



ภาพที่ 4.6 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศาลจังหวัดพะเยา
2. เพื่อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และ โครงการการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา

รูปแบบการวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยอาศัยเครื่องมือในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์บุคคลากรที่เป็นข้าราชการศาลจังหวัดพะเยา มีจำนวนทั้งสิ้น 30 คน ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ จากการใช้เทคนิค SWOT Analysis และตาราง TOWS MATRIX ของบุคคลากรที่เป็นข้าราชการทั้งหมดในศาลจังหวัดพะเยา

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา สรุปได้ดังนี้

1.1.1 จุดแข็ง (Strength: S)

- (1) มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการบริหารงาน
- (2) มีเครือข่ายเชื่อมโยงหรือสายการบังคับบัญชาภายในที่เป็นระบบชัดเจน
- (3) มีผังการบังคับบัญชาภายใน มีหัวหน้าส่วนงานที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานที่ชัดเจน
- (4) มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละส่วนงาน
- (5) มีหัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับความเชื่อถือจากสังคม
- (6) เป็นหน่วยงานที่มีการประสานการทำงานกับผู้บังคับบัญชา และเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง
- (7) มีระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลรองรับในการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัว
- (8) มีสายการบังคับบัญชาที่สั้น และไม่สลับซับซ้อน
- (9) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ตรงตามสมรรถนะที่กำหนด

- (10) บุคลากรปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ วินัย คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด
- (11) บุคลากรมีการติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องได้ดี
- (12) บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- (13) บุคลากรมีทัศนคติและให้ความร่วมมือที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ
- (14) มีงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากเงินงบประมาณจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง
- (15) มีอิสระในการบริหารการงบประมาณ ตามระเบียบ ก.บ.ศ. ว่าด้วยการงบประมาณและการเงิน
- (16) มีระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้มีความรู้เข้ามาเป็นข้าราชการ และลูกจ้าง
- (17) มีแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีตามวัตถุประสงค์ของทางราชการในการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับมา
- (18) มีความคล่องตัวในการจัดซื้อจัดหา เนื่องจากมีระเบียบที่รองรับ และมีกระบวนการอำนาจการบริหารจัดการวัสดุครุภัณฑ์
- (19) มีแผนการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ประจำปี
- (20) มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน
- (21) มีการแต่งตั้งคณะทำงานในการติดตามการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อพิจารณาจัดสรรงบประมาณ
- (22) มีแผนการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ประจำปี
- (23) มีแผนการสำรวจวัสดุอุปกรณ์ประจำปี
- (24) มีการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ มีระเบียบและข้อกำหนด ทำให้มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความต้องการภายในองค์กร
- (25) มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการให้เป็นไปอย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ
- (26) มีคณะกรรมการกลั่นกรองการใช้งบประมาณ และออกระเบียบต่าง ๆ บังคับใช้ให้สอดคล้องกับการบริหาร
- (27) มีการจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน
- (28) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการสั่งการและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นเอกภาพ

(29) มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน

(30) มีการจัดประชุมแก้ไขปัญหาคัดค้านอย่างสม่ำเสมอ

1.1.2 จุดอ่อน (Weakness: W)

(1) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารในปีแรกไม่สามารถสอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการ ต้องจัดทำแผนเพิ่มเติมรองรับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

(2) ขาดความยืดหยุ่นเนื่องจากมีโครงสร้างการทำงานที่ตายตัว

(3) มีความล่าช้าในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาที่ล่าช้า เนื่องจากขาดความเป็นเอกภาพ

(4) จุดอ่อนในการบริหารจัดการ เช่นการปฏิบัติงาน ไม่มีการวัดผลในระดับผลลัพธ์

(5) ไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของการจัดโครงการได้ เนื่องจากการติดตามและประเมินผลเป็นการจัดทำเพียงระดับผลผลิต

(6) การบริหารราชการและการปฏิบัติงานมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในด้านวินัยและกฎหมาย

(7) บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จากการบริหารงานบุคคลที่ไม่ชัดเจนและล่าสมัย

(8) บุคลากรบางคนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(9) บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ

(10) บุคลากรมีอายุมากอยู่ในวัยใกล้เกษียณ

(11) การจัดสรรงบประมาณประจำปีกับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการ

(12) มีการใช้งบประมาณที่ไม่ตรงกับความต้องการการพัฒนาของหน่วยงาน

(13) การเบิกจ่ายงบประมาณค่อนข้างล่าช้า ไม่เป็นไปตามเป้าหมายเนื่องจากขาดการวางแผนและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

(14) ขั้นตอนในการใช้งบประมาณยุ่งยากซับซ้อนหลายขั้นตอน

(15) ประชาชนไม่ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการขอคืนเงินค่าธรรมเนียมศาล

(16) วัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับการจัดสรรไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้

(17) ข้อจำกัดของสถานที่ทำงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับความสะดวกในการปฏิบัติงานขาดคุณภาพ

(18) พื้นที่ภายในสำนักงานไม่เพียงพอและไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ขาดความทันสมัย เช่น การใช้วัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ไม่เหมาะสมกับสถานที่

(19) วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่บางอย่างใช้งานมานาน ชำรุด การซ่อมแซม หรือการซื้อทดแทนเป็น ไปด้วยความล่าช้าผ่านการเบิกจ่ายหลายขั้นตอน

(20) ขาดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

(21) มีแผนการดำเนินงานแต่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้

(22) ขาดการให้ความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

(23) ขาดการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในองค์กร

(24) การประสานงานระหว่างหน่วยงานยังไม่มีดีเท่าที่ควร

(25) การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารภายในยังไม่มีดีเท่าที่ควร

(26) ขาดการประสานงานที่ดีภายในองค์กร

1.1.3 โอกาส (Opportunity: O)

(1) จากภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศทำให้ได้รับโอกาส ในการบัญญัติกฎหมาย และการบังคับใช้กฎหมายด้านต่าง ๆ มากขึ้น เช่น พ.ร.บ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยการควบคุมดูแลธุรกิจการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

(2) ทำให้มีโอกาสดูแลศึกษา ติดตามความเคลื่อนไหวเพื่อปรับใช้กฎหมายให้ได้ในระดับมาตรฐานสากล

(3) ก่อให้เกิดโอกาสในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการใช้กฎหมายที่ถูกต้องวิธี

(4) ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมายเอื้อต่อการทำงาน โดยเฉพาะรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

(5) ทำให้ประชาชนได้รับสิทธิในกระบวนการยุติธรรม จากมาตรา 40 มากยิ่งขึ้น คือบุคคลย่อมมีสิทธิในกระบวนการยุติธรรม ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินการพัฒนากระบวนการ การให้บริการกับบุคคลที่มีสิทธิ

(6) ปัจจุบันทำให้การบริหารงานขององค์กรมีความชัดเจนมากขึ้นเนื่องจากมีกฎหมายและระเบียบมารองรับการปฏิบัติงาน

(7) จากแนวนโยบายพื้นฐานของรัฐ ทำให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

(8) ได้รับเกียรติและความไว้วางใจจากสังคมทั่วไป

- (9) สังคมคาดหวังว่าจะเป็นหน่วยงานที่อำนวยความสะดวกและเป็นที่พักของ
สังคม
- (10) หน่วยงานอื่น ๆ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม เช่น การรับเชิญให้เป็น
วิทยากร
- (11) มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเอื้อต่อการทำงาน
- (12) มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ระเบียบ
- (13) มีการพัฒนาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายเพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพในการทำงาน การบริหารและการบริการประชาชน
- (14) เป็นการเพิ่มโอกาสการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและความพร้อม
ในการใช้งาน
- (15) สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสู่สาธารณะผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่

1.1.4 อุปสรรค (Threats: T)

- (1) ประชาชนให้ความสนใจต่อการหาเลี้ยงชีพมากกว่าที่จะให้ความสนใจต่อการ
พัฒนาระบบราชการ
- (2) ภาวะด้านเศรษฐกิจของโลกส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจภายในประเทศ
ทำให้ปริมาณคดีที่เกี่ยวข้องกับทางเศรษฐกิจ เช่น คดีแพ่ง คดีแรงงาน มีแนวโน้มเพิ่มสูงมากขึ้น
- (3) จากปัจจัยทางเศรษฐกิจ ทำให้ประเทศต่าง ๆ มีการดำเนินการทางการค้าและ
การลงทุน ก่อให้เกิดอาชญากรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้มีการบัญญัติกฎหมายมาใช้ภายในประเทศมากขึ้น
- (4) การเมืองเข้ามาแทรกแซงหน่วยงานราชการและเอกชนมากขึ้น อันเป็นผล
เนื่องมาจากนโยบายทางการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
- (5) การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินการตามภารกิจ และ
ไม่สอดคล้องกับกฎหมาย ซึ่งทำให้กระทบต่อเป้าหมายในการบริหารงาน เช่น การถอดถอนตำแหน่ง เป็นต้น
- (6) การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาเมื่อได้หักส่วนของงบการเงินด้านอื่น ๆ
แล้ว มีจำนวนน้อย ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของประชาชน ทำให้การพัฒนาความรู้และเพิ่ม
ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่ทั่วถึงและไม่เพียงพอ
- (7) สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้มีผลกระทบต่อ
วางแผนงานที่ขาดความยืดหยุ่น
- (8) ปัญหาการว่างงานอยู่ในระดับสูง ก่อให้เกิดปัญหาการกระทำความผิดสูง เช่น
ปัญหายาเสพติด ความผิดเกี่ยวกับเพศ ความผิดเกี่ยวกับทรัพยากร

- (9) การนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ไม่เหมาะสมของสื่อบางประเภท ส่งผลทำให้มีจำนวนคดีความขึ้นสู่ศาลมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น
- (10) เกิดวัฒนธรรมการลอกเลียนแบบ เช่นการยอมรับความหลากหลายทางเพศ การแต่งกายที่ล่อแหลมทำให้เกิดคดีความมากขึ้น
- (11) มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด
- (12) มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วเกินกว่าที่บุคลากรจะสามารถพัฒนาตนเองได้ทัน
- (13) การสื่อสารที่ส่งผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณะทำให้หน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้องไม่สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้ทันต่อเหตุการณ์
- (14) ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารที่คลาดเคลื่อน
- (15) มีความหลงเชื่อสื่อที่เผยแพร่ข้อมูลแบบผิด ๆ และประชาชนนำข้อมูลมาใช้ในการกระทำผิดก่อให้เกิดปริมาณคดีที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีเพิ่มสูงขึ้น

1.2 สรุปข้อเสนอยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ 10 กลยุทธ์ ดังนี้

1.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบงานให้บริการ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการให้บริการ
- 2) กลยุทธ์ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านการให้บริการ
นำเสนอโครงการ โครงการศึกษาดูงานหน่วยงานต้นแบบ

1.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การให้บริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2) กลยุทธ์ การส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้พัฒนาระบบงาน
นำเสนอโครงการ โครงการสัมมนาสัญจรเพื่อแลกเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการ

ทำงาน

1.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ด้านการใช้กฎหมาย ที่ถูกต้อง 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางด้านวิชาการ
- 2) กลยุทธ์ การเผยแพร่ข้อมูลด้านกฎหมายแก่ประชาชน
นำเสนอโครงการ โครงการเผยแพร่ความรู้ด้านกฎหมายให้แก่ประชาชน

1.2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การยกระดับระบบงานธุรการให้มีมาตรฐานประกอบด้วย
กลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ ดังนี้

(1) กลยุทธ์ การพัฒนาระบบงานธุรการให้มีมาตรฐาน

(2) กลยุทธ์ การเพิ่มประสิทธิภาพในการธุรการ

นำเสนอโครงการ โครงการจัดทำแผนพัฒนาระบบงานในระยะสั้น โดยใช้
เทคโนโลยีสารสนเทศ

1.2.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม
ประกอบด้วยกลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ ดังนี้

(1) กลยุทธ์ การต่อต้านการทุจริต

(2) กลยุทธ์ การสร้างต้นแบบที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการ

นำเสนอโครงการ โครงการประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ทำควมดี
มีจริยธรรม

2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาเห็นว่า ศาลจังหวัดพะเยามีจุดแข็งที่สำคัญคือมีเครือข่ายเชื่อมโยงหรือสาย
การบังคับบัญชาภายในที่เป็นระบบ มีหัวหน้าส่วนงานที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานที่ชัดเจน มีการ
ส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน และมีโอกาสจากภาวะเศรษฐกิจขยายตัวทำให้
บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
ไปอย่างรวดเร็ว จึงสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศาลจังหวัดพะเยาแยกเป็นประเด็นหลัก 3
ประเด็น ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการพัฒนา และด้านการมีส่วนร่วม โดยอภิปรายผลการวิจัย แยกเป็น
ประเด็นได้ดังนี้

1) ด้านการบริหาร เป็นกระบวนการของการอาศัยความร่วมมือของบุคลากรเป็นสำคัญ
รวมถึงผู้บริหารในระดับสูงให้การสนับสนุนการบริหารแบบบูรณาการ การจัดการทรัพยากร ความรู้
ความสามารถในการประสานงานและวิธีการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อให้งานบรรลุตาม
วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ เนื่องจากศาลจังหวัดพะเยามีโครงสร้างที่มีการทำงาน
อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัด และ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักสมรรถนะของแต่ละบุคคลเป็นตัวชี้วัด สอดคล้องกับแนวคิด
ของเรวัตต์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553: 21) ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นการจัดการ
ธุรกิจอย่างเป็นระบบ แบบแผน มีการกำหนดทิศทางในอนาคตไว้ซึ่งในการกำหนดทิศทางนี้

ต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส อุปสรรคต่าง ๆ ที่มีผลต่อธุรกิจ และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ให้สามารถนำไปดำเนินการให้บรรลุตามที่ได้คาดหวังไว้ โดยคำนึงถึงลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ในอนาคต สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร และการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ และยังคงสอดคล้องกับผลงานวิจัยของประเสริฐ สิงขรเจียว (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบก จังหวัดเลย พบว่าหน่วยทหารจังหวัดเลย ได้เปิดโอกาสให้ทหารกองประจำการและทหารประจำการได้มีส่วนร่วมจัดทำยุทธศาสตร์ ทำให้การจัดการทำยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ และให้ทหารกองประจำการมีโอกาสฝึกฝนตนเองจากการเรียนรู้และจากสื่อต่าง ๆ เพื่อคลายความเครียด ซึ่งที่ผ่านมาผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญน้อย ครูฝึกต้องเรียนรู้พฤติกรรมของทหารประจำการที่ตนเองรับผิดชอบว่ามีนิสัยอย่างไร การพัฒนาภาวะผู้นำต้องพัฒนาอย่างมีระบบจึงจะสามารถทำให้ยุทธศาสตร์ใหญ่ที่กำหนดไว้เกิดผลสำเร็จ

2) ด้านการพัฒนา ศาลจังหวัดพะเยาเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างอย่างเป็นระบบ มีการนำวิธีการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาทำการปฏิรูประบบราชการ โดยใช้หลักการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาระบบราชการให้เป็นระบบราชการยุคใหม่ ซึ่งสามารถทำงานตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนซึ่งต่างจากระบบราชการในอดีต สอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงาน ก.พ. (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนภายใต้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ โดยยึดหลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักผลงาน และหลักสมดุล ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะโดยใช้กลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม มีวิจัยและเข้าถึงประชาชนรวมทั้งพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดี ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ และคุณสมบัติของการเป็นคนดีมีความซื่อสัตย์ สุจริตมีคุณธรรม จริยธรรม ตามระบบคุณธรรมข้าราชการ กลยุทธ์ 2 กำหนดหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ขอบบังคับจรรยาและการประเมินทั้งด้านคุณลักษณะภายในของบุคคล และวิธีปฏิบัติงานรวมทั้งมีการบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมผู้ได้บังคับบัญชาและสนับสนุนการปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และจรรยา ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทุกระดับในองค์กร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กรและผู้นำเครือข่าย ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างระบบการพัฒนาให้ข้าราชการทุกระดับรู้จักการนำตนเอง นำทีม นำองค์กร และนำเครือข่าย กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาให้มีความรู้ เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ให้มีพลังกายที่เข้มแข็ง และพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาเสริมสร้างความรู้ เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมและจำเป็นให้กับข้าราชการ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบเสริมสร้าง เพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

3) ด้านการมีส่วนร่วม จากการที่ได้ศึกษาพบว่าศาลจังหวัดพะเยามีจุดแข็งและโอกาสที่ดีในการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรภายในหน่วยงานเข้ามา มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย รวมถึงความต้องการของหน่วยงานอื่นที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีที่ส่งผลต่อการยอมรับและความน่าเชื่อถือของสังคม จึงเป็นการนำสิ่งที่ได้รับการสนับสนุนมาพัฒนาบุคลากรแบบสร้างการมีส่วนร่วมกันระหว่างหน่วยงานร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกันมุ่งวัตถุประสงค์ร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของอนันต์ทองเกล็ด (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบิน 41 พบว่า สภาพแวดล้อมของการพัฒนากำลังพลกองบิน 41 ประกอบด้วยจุดแข็ง คือ มีความมั่นคงและมีสายการบังคับบัญชาภายในอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นในแต่ละหน่วยงานของกองบิน 41 จุดอ่อน คือ มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป แต่มีกำลังพลน้อย เนื่องจากมีการลาออกรวมทั้งขาดการนำหลักการบริหารราชการสมัยใหม่มาใช้ ด้าน โอกาส เป็นหน่วยงานที่มีโอกาสสร้างผลงานตรงกับความต้องการ เป็นที่พึงพอใจของประชาชน ด้านอุปสรรค ประชาชนบางส่วนยังขาดความรู้เกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอย่างสร้างสรรค์ จึงทำให้เกิดความแตกแยกทางสังคม (3) ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลสังกัดกองบิน 41 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ (1) การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างมีบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ (2) การส่งเสริมการศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ ยุทธศาสตร์ที่ (3) การสร้างผลงานอย่างชาญฉลาดเพิ่มประสิทธิภาพกำลังพล ยุทธศาสตร์ที่ (4) ยุทธศาสตร์การสร้างค่านิยมในระบอบประชาธิปไตย เทิดไท้พระราชา ยุทธศาสตร์ที่ (5) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนร่วมกันสร้างสรรค์สู่การพัฒนากองบิน 41

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการสรุปและการอภิปรายผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์และมีข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

4.1 ข้อเสนอแนะการทำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

- 1) ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการจัดกิจกรรมแบบมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
- 2) ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร ในการพัฒนา ด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

4.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาถึงยุทธศาสตร์การดำเนินงานมากขึ้น
- 2) ควรให้มีการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างศาล
- 3) ควรให้มีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ของศาลจังหวัดพะเยา



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- จุมพล หนิมพานิช. (2552). *การประเมินผลนโยบาย: หลักการ แนวคิด และการประยุกต์ใช้*.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จุมพล หนิมพานิช. (2552). *การวิเคราะห์นโยบาย ขอบข่าย แนวคิด และการกรณีตัวอย่าง* กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- แคเรนเนอร์สจีวิต. (2551). *key management ideas รวมสุดยอดแนวคิดการจัดการสมัยใหม่*
กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). “การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)”
(รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
กรุงเทพฯ.
- เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ (2547) “รัฐประศาสนศาสตร์กับปฏิรูประบบราชการ” ใน *ประมวล
สาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 11).
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล
เรือน*. (เอกสารอัดสำเนา).
- ประมวลสาระชุดวิชา. (2553). *นโยบายสาธารณะ*. (หน่วยที่ 1-8). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
นนทบุรี.
- ประเสริฐ สิงขรเกียรติ. (2550). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหารกองประจำการ
หน่วย จังหวัดทหารบก จังหวัดเลย*. (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พิสมัย สุวรรณรังสี. (2552). *การรับรู้และปัญหาในขั้นตอนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ
ข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คน
พิการ และ ผู้สูงอายุ(สท)*. (สารนิพนธ์ ปริญญาตั้งکمและสงเคราะห์ศาสตร์
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

ศุภชัย ยาวะประภาส. (2552). *นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมพร เพ็ญจันทร์. (2552). *นโยบายสาธารณะ ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร:

บริษัท ออน อาร์ต ครีเอทีฟ.

สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ*

ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพมหานคร:

บริษัท พรีเมียร์ โพร จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย*

(พ.ศ.2546- พ.ศ.2550).

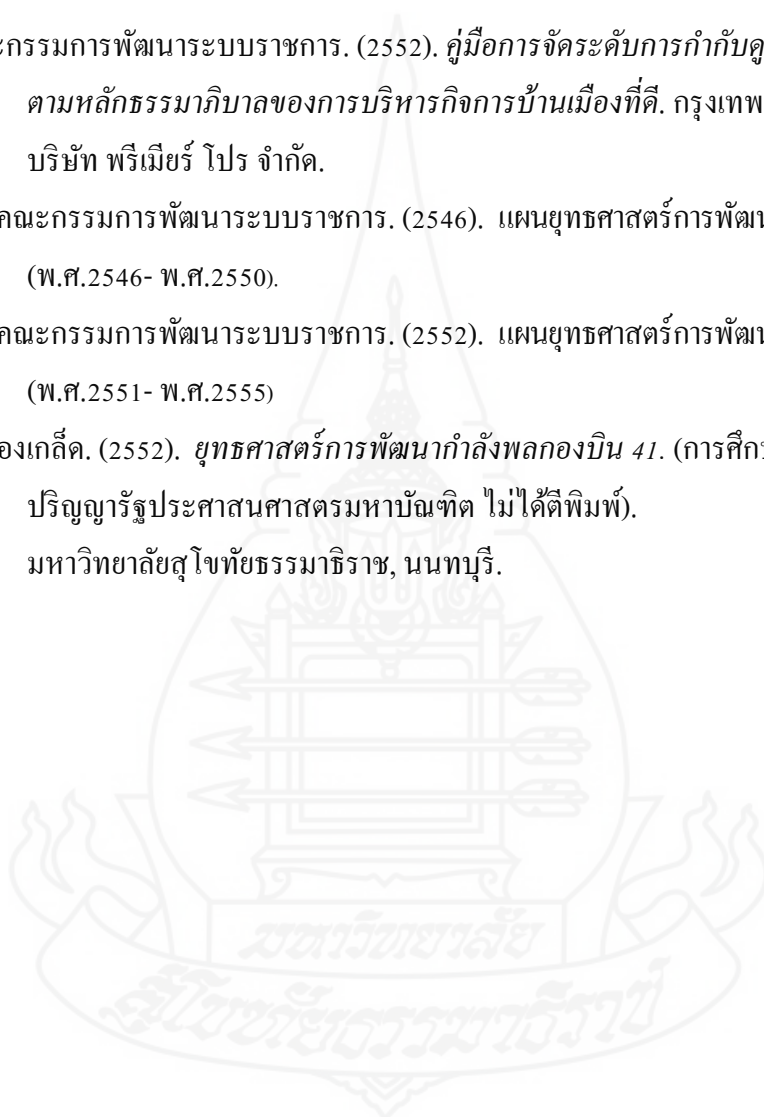
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย*

(พ.ศ.2551- พ.ศ.2555)

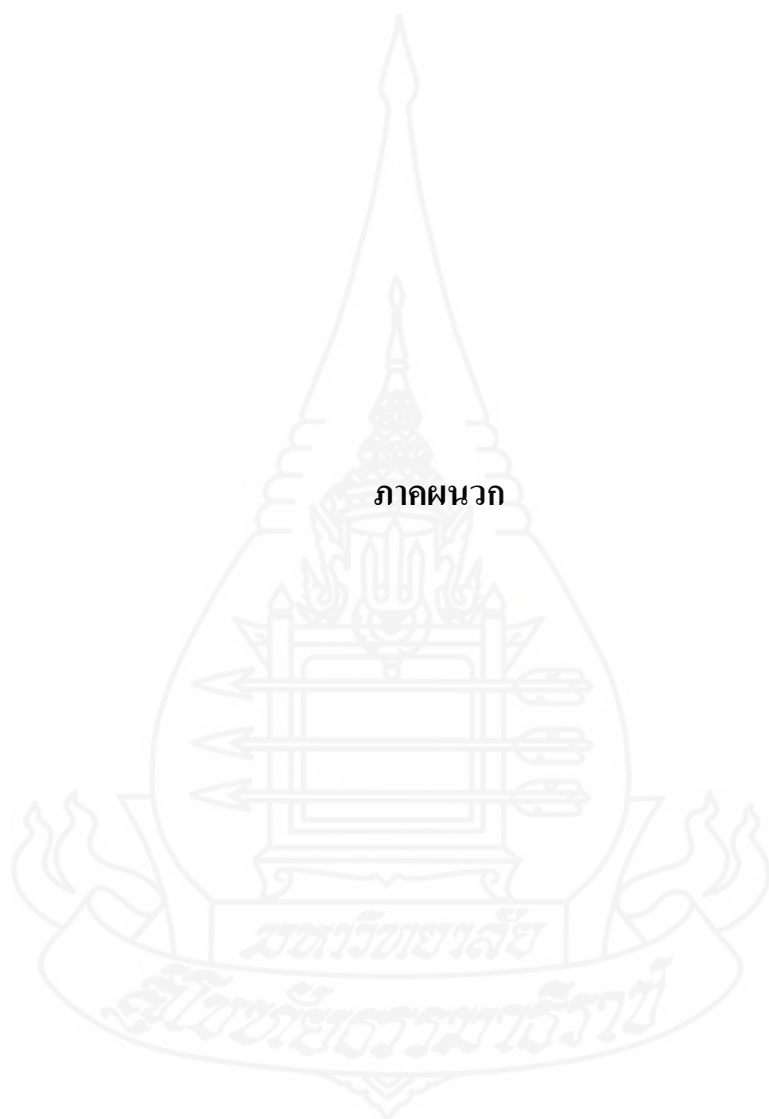
อนันต์ ทองเกล็ด. (2552). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบิน 41*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์ศาลจังหวัดพะเยา

เกี่ยวกับข้อมูลสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง จุดแข็ง จุดอ่อน ในเรื่อง โครงสร้าง (Structure) คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) การบริหาร (Management) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง โอกาส (OPPORTUNITITES) และอุปสรรค (THREATS) ในเรื่อง เศรษฐกิจ (Economic) การเมือง (Politic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology)

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

1.1 จุดแข็ง (TRENGTHS)

(1) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านโครงสร้าง (Structure) มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

(2) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านคน (Man) มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

(3) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านเงิน (Money) มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

(4) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านวัสดุ (material) มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

(5) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านการบริหาร (management) มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

1.2 จุดอ่อน (WEAKNESSES)

(1) ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านโครงสร้าง (Structure) มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

(2) ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านคน (Man) มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

(3) ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านเงิน (Money) มีอะไรบ้าง

.....
.....
.....
.....

(4) ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านวัสดุ (material) มีอะไรบ้าง

.....
.....
.....
.....

(5) ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านการบริหาร (management) มีอะไรบ้าง

.....
.....
.....
.....

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.1 โอกาส (OPPORTUNITIES)

(1) ท่านคิดว่าเงื่อนไขหรือโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในการก้าวสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านเศรษฐกิจ (Economic) มีอะไรบ้าง

.....
.....
.....

(2) ท่านคิดว่าเงื่อนไขหรือโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในการก้าวสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านการเมือง (Politic) มีอะไรบ้าง

.....
.....
.....

(3) ท่านคิดว่าเงื่อนไขหรือโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในการก้าวสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านสังคม (Social) มีอะไรบ้าง

.....
.....
.....

(4) ท่านคิดว่าเงื่อนไขหรือโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในการก้าวสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านเทคโนโลยี (Technology) มีอะไรบ้าง

.....
.....
.....

2.2 อุปสรรค (THREATS)

(1) ท่านคิดว่าอุปสรรคหรือข้อจำกัดของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านเศรษฐกิจ (Economic) มีอะไรบ้าง

.....
.....
.....

(2) ท่านคิดว่าอุปสรรคหรือข้อจำกัดของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านการเมือง (politic) มีอะไรบ้าง

.....
.....
.....

(3) ท่านคิดว่าอุปสรรคหรือข้อจำกัดของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านสังคม (Social) มีอะไรบ้าง

.....

.....

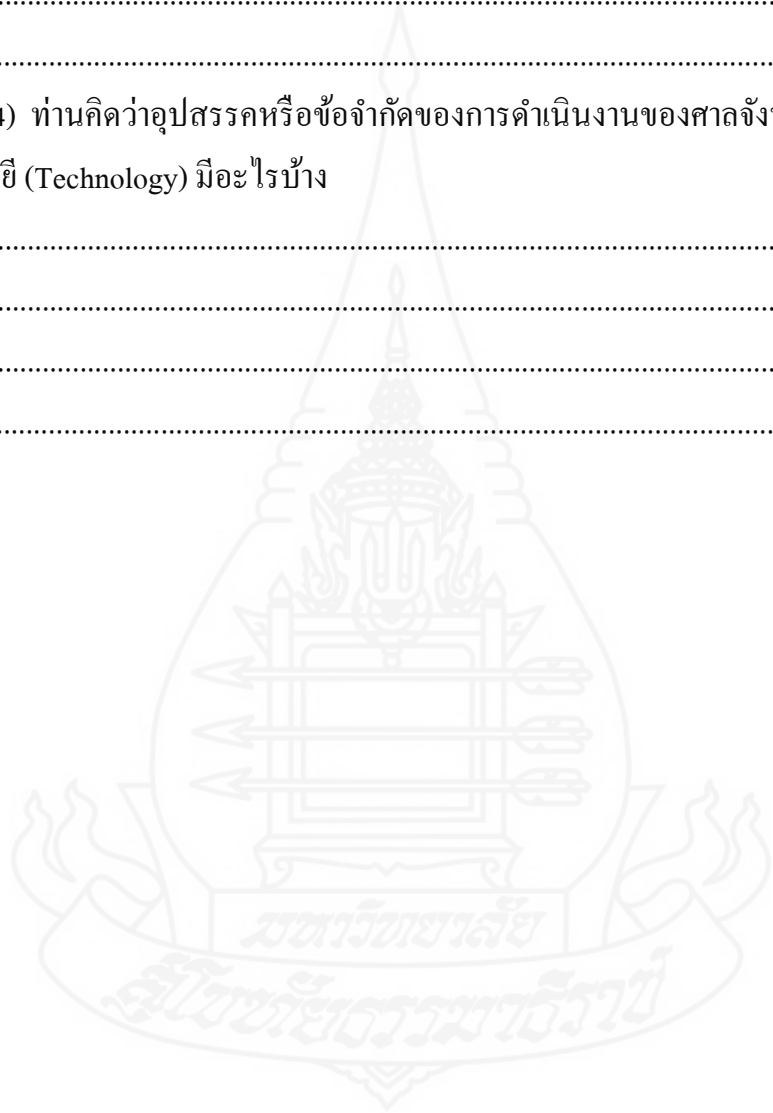
.....

(4) ท่านคิดว่าอุปสรรคหรือข้อจำกัดของการดำเนินงานของศาลจังหวัดพะเยา ในด้านเทคโนโลยี (Technology) มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข
สรุปการเก็บข้อมูล



สรุปการเก็บข้อมูล

สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส	อุปสรรค
<p>ด้านเศรษฐกิจ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) จากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจภายในประเทศ ทำให้ได้รับโอกาส ในการบัญญัติกฎหมาย และการบังคับใช้กฎหมายด้านต่าง ๆ มากขึ้น เช่น พ.ร.บ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการควบคุมดูแลธุรกิจการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น 2) ทำให้มีโอกาสดำเนินการติดตามความเคลื่อนไหว เพื่อปรับใช้กฎหมายให้ได้ในระดับมาตรฐานสากล 3) ก่อให้เกิดโอกาสในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการทำงานเชิงรุก 	<p>ด้านเศรษฐกิจ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ประชาชนให้ความสนใจต่อการหาเลี้ยงชีพมากกว่าที่จะให้ความสนใจต่อการพัฒนาระบบราชการ 2) ภาวะด้านเศรษฐกิจของโลกส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจภายในประเทศ ทำให้ปริมาณคดีที่เกี่ยวข้องกับทางเศรษฐกิจ เช่น คดีแพ่ง คดีแรงงาน มีแนวโน้มเพิ่มสูงมากขึ้น 3) จากปัจจัยทางเศรษฐกิจ ทำให้ประเทศต่าง ๆ มีการดำเนินการทางการค้าและการลงทุน ก่อให้เกิดอาชญากรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้มีการบัญญัติกฎหมายมาใช้ภายในประเทศมากขึ้น
<p>ด้านการเมือง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมายเอื้อต่อการทำงาน โดยเฉพาะรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 2) ทำให้ประชาชนได้รับสิทธิในกระบวนการยุติธรรม จากมาตรา 40 มากยิ่งขึ้น คือบุคคลย่อมมีสิทธิในกระบวนการยุติธรรม ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินการพัฒนากระบวนการ การให้บริการกับบุคคลที่มีสิทธิ 3) ปัจจุบันทำให้การบริหารงานขององค์กรมีความชัดเจนมากขึ้นเนื่องจากมีกฎหมายและระเบียบมารองรับการปฏิบัติงาน 4) จากแนวนโยบายพื้นฐานของรัฐ ทำให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 	<p>ด้านการเมือง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การเมืองเข้ามาแทรกแซงหน่วยงานราชการและเอกชนมากขึ้น อันเป็นผลเนื่องมาจากนโยบายทางการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 2) การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินการตามภารกิจและไม่สอดคล้องกับกฎหมาย ซึ่งทำให้กระทบต่อเป้าหมายในการบริหารงาน เช่น การถูกถอดถอนตำแหน่ง เป็นต้น 3) การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาเมื่อได้หักส่วนของงบการเงินด้านอื่น ๆ แล้ว มีจำนวนน้อยส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของประชาชน ทำให้การพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่ทั่วถึงและไม่เพียงพอ

<p><u>ด้านสังคม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เป็นหน่วยงานที่ได้รับเกียรติและความไว้วางใจจากสังคมทั่วไป 2) สังคมคาดหวังว่าจะเป็นหน่วยงานที่อำนวยความสะดวกธรรมชาติและเป็นที่พักของสังคม 3) หน่วยงานอื่น ๆ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม เช่น การรับเชิญให้เป็นวิทยากร 	<p><u>ด้านสังคม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้มีผลกระทบต่อการวางแผนงานที่ขาดความยืดหยุ่น 2) ปัญหาการว่างงานอยู่ในระดับสูง ก่อให้เกิดปัญหาการกระทำผิดตามมมา เช่น ปัญหายาเสพติด ความผิดเกี่ยวกับเพศ ความผิดเกี่ยวกับทรัพย์สิน 3) การนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ไม่เหมาะสมของสื่อบางประเภท ส่งผลทำให้มีจำนวนคดีความขึ้นสู่ศาลมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น 4) เกิดวัฒนธรรมการลอกเลียนแบบ เช่น การยอมรับความหลากหลายทางเพศ การแต่งกายที่ล่อแหลมทำให้เกิดคดีความมากขึ้น
<p><u>ด้านเทคโนโลยี</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเอื้อต่อการทำงาน 2) มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ระเบียบ 3) มีการพัฒนาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การบริหารและการบริการประชาชน 4) เป็นการเพิ่มโอกาสการพัฒนาศักยภาพให้มีความพร้อมในการใช้งาน 5) สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสู่สาธารณะผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ 	<p><u>ด้านเทคโนโลยี</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด 2) มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วเกินกว่าที่บุคลากรจะสามารถพัฒนาตนเองได้ทัน 3) การสื่อสารที่ส่งผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณะทำให้หน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้องไม่สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้ทันต่อเหตุการณ์ 4) ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารที่คลาดเคลื่อน 5) มีความหลงเชื่อสื่อที่เผยแพร่ข้อมูลแบบผิด ๆ และประชาชนนำข้อมูลมาใช้ในการกระทำผิดก่อให้เกิดปริมาณคดีที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีเพิ่มสูงขึ้น

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p><u>ด้านโครงสร้าง</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการบริหารงาน 2) มีเครือข่ายเชื่อมโยงหรือสายการบังคับบัญชาภายในที่เป็นระบบชัดเจน 3) มีผังการบังคับบัญชาภายใน มีหัวหน้าส่วนงานที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานที่ชัดเจน 4) มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละส่วนงาน 5) มีหัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับความเชื่อถือจากสังคม 6) เป็นหน่วยงานที่มีการประสานการทำงานกับผู้บังคับบัญชาและเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง 	<p><u>ด้านโครงสร้าง</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ความไม่สอดคล้องของระยะเวลาในการจัดสรรงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับแผนการที่วางไว้ 2) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารในปีแรกไม่สามารถสอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการต้องจัดทำแผนเพิ่มเติมรองรับการนำนโยบายไปปฏิบัติ 3) ขาดความยืดหยุ่นเนื่องจากมีโครงสร้างการทำงานที่ตายตัว 4) มีความล่าช้าในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาที่ล่าช้า เนื่องจากขาดความเป็นเอกภาพ
<p><u>ด้านบุคลากร</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลรองรับในการบริหารจัดการ ให้มีความคล่องตัว 2) มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นและไม่สลับซับซ้อน 3) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ตรงตามสมรรถนะที่กำหนด 4) บุคลากรปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ วินัย คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด 5) มีการติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องได้ดี 6) บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 7) บุคลากรมีทัศนคติและให้ความร่วมมือที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ 	<p><u>ด้านบุคลากร</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) จุดอ่อนในการบริหารจัดการ เช่นการปฏิบัติงานไม่มีการวัดผลในระดับผลลัพธ์ 2) ไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของการจัดโครงการได้ เนื่องจากการติดตามและประเมินผลเป็นการจัดทำเพียงระดับผลผลิต 3) การบริหารราชการและการปฏิบัติงานมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในด้านวินัยและกฎหมาย 4) บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจากการบริหารงานบุคคลที่ไม่ชัดเจนและลำสมัย 5) บุคลากรบางคนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ 7) บุคลากรมีอายุมากอยู่ในวัยใกล้เกษียณ

<p><u>ด้านการเงิน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากเงินงบประมาณจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง 2) มีอิสระในการบริหารการงบประมาณ ตามระเบียบ กบ.ศ. ว่าด้วยการงบประมาณ และการเงิน 3) มีระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจให้ ผู้มีความรู้เข้ามาเป็นข้าราชการและลูกจ้าง 4) มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีตาม วัตถุประสงค์ของทางราชการในการใช้จ่ายเงิน งบประมาณที่ได้รับมา 	<p><u>ด้านการเงิน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การจัดสรรงบประมาณประจำปีกับระยะเวลาการ ดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่สอดคล้องกับนโยบาย การบริหารราชการ 2) มีการใช้งบประมาณที่ไม่ตรงกับความต้องการ พัฒนาของหน่วยงาน 3) การเบิกจ่ายงบประมาณค่อนข้างล่าช้า ไม่เป็นไป ตามเป้าหมายเนื่องจากขาดการวางแผนและการ จัดการที่มีประสิทธิภาพ 4) ขั้นตอนในการใช้งบประมาณยุ่งยากซับซ้อนหลาย ขั้นตอน 5) ประชาชนไม่ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการขอ คืนเงินค่าธรรมเนียมศาล
<p><u>ด้านวัสดุ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีความคล่องตัวในการจัดซื้อจัดหา เนื่องจากมี ระเบียบที่รองรับและมีภาระจ่ายอำนาจการ บริหารจัดการวัสดุครุภัณฑ์ 2) มีแผนการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ประจำปี 3) มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ ปฏิบัติงาน 4) มีการแต่งตั้งคณะทำงานในการติดตามการ ดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อพิจารณาจัดสรร งบประมาณ 5) มีแผนการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ประจำปี 6) มีแผนการสำรวจวัสดุอุปกรณ์ประจำปี 	<p><u>ด้านวัสดุ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) วัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับการจัดสรรไม่ตรงกับ ความ ต้องการของผู้ใช้ 2) ข้อจำกัดของสถานที่ที่ทำงานทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ได้รับความสะดวกในการปฏิบัติงานขาด คุณภาพ 3) พื้นที่ภายในสำนักงานไม่เพียงพอและไม่เอื้อต่อ การปฏิบัติงาน ขาดความทันสมัย เช่น การใช้วัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่ไม่เหมาะสมกับสถานที่ 4) วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่บางอย่างใช้งานมานาน ซ้ำรูด การซ่อมแซมหรือการซื้อทดแทนเป็นไปด้วยความ ล่าช้าผ่านการเบิกจ่ายหลายขั้นตอน
<p><u>ด้านการบริหาร</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ มีระเบียบ และข้อกำหนด ทำให้มีการบริหารจัดการที่ สอดคล้องกับความต้องการภายในองค์กร 2) มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ และ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ ให้เป็นไปอย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ 	<p><u>ด้านการบริหาร</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ขาดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 2) มีแผนการดำเนินงานแต่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ 3) ขาดการให้ความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ขาดการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน องค์กร

<p>3) มีคณะกรรมการกลั่นกรองการใช้งบประมาณ และ ออกระเบียบต่าง ๆ บังคับใช้ให้สอดคล้องกับการ บริหาร</p> <p>4) มีการจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและมีสาย บังคับบัญชาที่ชัดเจน</p> <p>5) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการสั่งการและแก้ไข ปัญหาอย่างเป็นเอกภาพ</p> <p>6) มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยมีการ กำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน</p> <p>7) มีการจัดประชุมแก้ไขปัญหาคัดข้ออย่าง สม่ำเสมอ</p>	<p>5) การประสานงานระหว่างหน่วยงานยังไม่ได้ เท่าที่ควร</p> <p>6) การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารภายในยังไม่ได้เท่าที่ควร</p> <p>7) ขาดการประสานงานที่ดีภายในองค์กร</p>
--	---



ภาคผนวก ค

สภาพแวดล้อมภายนอก



ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของศาลจังหวัดพะเยา โดยใช้ SWOT ANALYSIS

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>1 จากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจภายในประเทศ ทำให้ได้รับโอกาส ในการบัญญัติกฎหมาย และการบังคับใช้กฎหมาย ด้านต่าง ๆ มากขึ้น เช่น พ.ร.บ.ว่าด้วยการกระทำ ความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พระราชกฤษฎีกาว่า ด้วยการควบคุมดูแลธุรกิจการชำระเงินทาง อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น</p>	<p>1. ประชาชนให้ความสนใจต่อการหาเลี้ยงชีพมากกว่าที่จะให้ความสนใจต่อการพัฒนาระบบราชการ</p> <p>2. ภาวะด้านเศรษฐกิจของโลกส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจภายในประเทศ ทำให้ปริมาณคดีที่เกี่ยวข้องกับทางเศรษฐกิจ เช่น คดีแพ่ง คดีแรงงาน มีแนวโน้มเพิ่มสูงมากขึ้น</p>
<p>2 ทำให้มีโอกาสดูแลคดี ติดตามความเคลื่อนไหว เพื่อปรับใช้กฎหมายให้ได้ในระดับมาตรฐานสากล</p>	<p>3. จากปัจจัยทางเศรษฐกิจ ทำให้ประเทศต่าง ๆ มีการดำเนินการทางการค้าและการลงทุน ก่อให้เกิดอาชญากรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้มีการบัญญัติกฎหมายมาใช้ภายในประเทศมากขึ้น</p>
<p>3 ก่อให้เกิดโอกาสในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการทำงานเชิงรุก</p>	<p>4. การเมืองเข้ามาแทรกแซงหน่วยงานราชการและเอกชนมากขึ้น อันเป็นผลเนื่องมาจากนโยบายทางการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา</p>
<p>4 ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมายเอื้อต่อการทำงาน โดยเฉพาะรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550</p>	<p>5. การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินการตามภารกิจและไม่สอดคล้องกับกฎหมาย ซึ่งทำให้กระทบต่อเป้าหมายในการบริหารงาน เช่น การถอดถอนตำแหน่ง เป็นต้น</p>
<p>5 ทำให้ประชาชนได้รับสิทธิในกระบวนการยุติธรรม จากมาตรา 40 มากยิ่งขึ้น คือบุคคลย่อมมีสิทธิในกระบวนการยุติธรรม ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินการพัฒนากระบวนการ การให้บริการกับบุคคลที่มีสิทธิ</p>	<p>6. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาเมื่อได้หักส่วนของงบการเงินด้านอื่น ๆ แล้ว มีจำนวนน้อย ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของประชาชน ทำให้การพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่ทั่วถึงและไม่เพียงพอ</p>
<p>6 ปัจจุบันทำให้การบริหารงานขององค์กรมีความชัดเจนมากขึ้นเนื่องจากมีกฎหมายและระเบียบมารองรับการปฏิบัติงาน</p>	<p>7. สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้มีผลกระทบต่อการวางแผนงานที่ขาดความยืดหยุ่น</p>
<p>7 จากแนวนโยบายพื้นฐานของรัฐ ทำให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</p>	
<p>8 ได้รับเกียรติและความไว้วางใจจากสังคมทั่วไป</p>	
<p>9 สังคมคาดหวังว่าจะเป็นหน่วยงานที่อำนวยความสะดวก</p>	

<p>ยุติธรรมและเป็นที่พึงของสังคม</p> <p>10. หน่วยงานอื่น ๆ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม เช่น การรับเชิญให้เป็นวิทยากร</p> <p>11. มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเอื้อต่อการทำงาน</p> <p>12. มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ระเบียบ</p> <p>13. มีการพัฒนาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การบริหารและการบริการประชาชน</p> <p>14. เป็นการเพิ่มโอกาสการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและความพร้อมในการใช้งาน</p> <p>15. สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสู่สาธารณะผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่</p>	<p>8. ปัญหาการว่างงานอยู่ในระดับสูง ก่อให้เกิดปัญหาการกระทำความผิดสูง เช่น ปัญหายาเสพติด ความผิดเกี่ยวกับเพศ ความผิดเกี่ยวกับทรัพยากร</p> <p>9. การนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ไม่เหมาะสมของสื่อบางประเภท ส่งผลทำให้มีจำนวนคดีความขึ้นสู่ศาลมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น</p> <p>10. เกิดวัฒนธรรมการลอกเลียนแบบ เช่นการยอมรับความหลากหลายทางเพศ การแต่งกายที่ล่อแหลมทำให้เกิดคดีความมากขึ้น</p> <p>11. มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด</p> <p>12. มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วเกินกว่าที่บุคลากรจะสามารถพัฒนาตนเองได้ทัน</p> <p>13. การสื่อสารที่ส่งผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณะทำให้หน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้องไม่สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้ทันต่อเหตุการณ์</p> <p>14. ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารที่คลาดเคลื่อน</p> <p>15. มีความหลงเชื่อสื่อที่เผยแพร่ข้อมูลแบบผิด ๆ และประชาชนนำข้อมูลมาใช้ในการกระทำผิดก่อให้เกิดปริมาณคดีที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีเพิ่มสูงขึ้น</p>
---	---

ภาคผนวก ง
สภาพแวดล้อมภายใน



ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของศาลจังหวัดพะเยา โดยใช้ SWOT ANALYSIS

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
1. มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการบริหารงาน	1. ความไม่สอดคล้องของระยะเวลาในการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับแผนการที่วางไว้
2. มีเครือข่ายเชื่อมโยงหรือสายการบังคับบัญชาภายในที่เป็นระบบชัดเจน	2. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารในปีแรกไม่สามารถสอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการต้องจัดทำแผนเพิ่มเติมรองรับการนำนโยบายไปปฏิบัติ-3.
3. มีผังการบังคับบัญชาภายใน มีหัวหน้าส่วนงานที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานที่ชัดเจน	3. ขาดความยืดหยุ่นเนื่องจากมีโครงสร้างการทำงานที่ตายตัว
4. มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละส่วนงาน	4. มีความล่าช้าในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาที่ล่าช้า เนื่องจากขาดความเป็นเอกภาพ
5. มีหัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับความเชื่อถือจากสังคม	5. จุดอ่อนในการบริหารจัดการ เช่น การปฏิบัติงาน ไม่มีการวัดผลในระดับผลลัพธ์
6. เป็นหน่วยงานที่มีการประสานการทำงานกับผู้บังคับบัญชาและเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง	6. ไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของการจัดโครงการได้ เนื่องจากการติดตามและประเมินผลเป็นการจัดทำเพียงระดับผลผลิต
7. มีระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลรองรับในการบริหารจัดการ ให้มีความคล่องตัว	7. การบริหารราชการและการปฏิบัติงานมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในด้านวินัยและกฎหมาย
8. มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นและไม่สลับซับซ้อน	8. บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จากการบริหารงานบุคคลที่ไม่ชัดเจนและล่าช้า
9. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ตรงตามสมรรถนะที่กำหนด	9. บุคลากรบางคนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
10. บุคลากรปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ วินัย คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด	10. บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ
11. มีการติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องได้ดี	11. บุคลากรมีอายุมากอยู่ในวัยใกล้เกษียณ
12. บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	12. การจัดสรรงบประมาณประจำปีกับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ไม่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการ
13. บุคลากรมีทัศนคติและให้ความร่วมมือที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ	
14. มีงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากเงินงบประมาณจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง	

<p>15. มีอิสระในการบริหารการงบประมาณ ตามระเบียบ ก.บ.ศ. ว่าด้วยการงบประมาณ และการเงิน</p> <p>16. มีระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้มีความรู้เข้ามาเป็นข้าราชการและลูกจ้าง</p> <p>17. มีแผนการใช้เงินงบประมาณประจำปีตามวัตถุประสงค์ของทางราชการในการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับมา</p> <p>18. มีความคล่องตัวในการจัดซื้อจัดหา เนื่องจากมีระเบียบที่รองรับและมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการวัสดุครุภัณฑ์</p> <p>19. มีแผนการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ประจำปี</p> <p>20. มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน</p> <p>21. มีการแต่งตั้งคณะทำงานในการติดตามการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อพิจารณาจัดสรรงบประมาณ</p> <p>22. มีแผนการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ประจำปี</p> <p>23. มีแผนการสำรวจวัสดุอุปกรณ์ประจำปี</p> <p>24. มีการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ มีระเบียบและข้อกำหนด ทำให้มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความต้องการภายในองค์กร</p> <p>25. มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการให้เป็นไปอย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ</p> <p>26. มีคณะกรรมการกลั่นกรองการใช้งบประมาณ และออกระเบียบต่าง ๆ บังคับใช้ให้สอดคล้องกับการบริหาร</p> <p>27. มีการจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน</p>	<p>13. มีการใช้งบประมาณที่ไม่ตรงกับความต้องการการพัฒนาของหน่วยงาน</p> <p>14. การเบิกจ่ายงบประมาณค่อนข้างล่าช้า ไม่เป็นไปตามเป้าหมายเนื่องจากขาดการวางแผนและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>15. ขั้นตอนในการใช้งบประมาณยุ่งยากซับซ้อนหลายขั้นตอน</p> <p>16. ประชาชนไม่ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการขอคืนเงินค่าธรรมเนียมศาล</p> <p>17. วัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับการจัดสรรไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้</p> <p>18. ข้อจำกัดของสถานที่ทำงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับความสะดวกในการปฏิบัติงานขาดคุณภาพ</p> <p>19. พื้นที่ภายในสำนักงานไม่เพียงพอและไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ขาดความทันสมัย เช่น การใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ไม่เหมาะสมกับสถานที่</p> <p>20. วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่บางอย่างใช้งานมานาน ชำรุด การซ่อมแซมหรือการซื้อทดแทนเป็นไปด้วยความล่าช้าผ่านการเบิกจ่ายหลายขั้นตอน</p> <p>21. ขาดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่</p> <p>22. มีแผนการดำเนินงานแต่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้</p> <p>23. ขาดการให้ความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>24. ขาดการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในองค์กร</p> <p>25. การประสานงานระหว่างหน่วยงานยังไม่ดีเท่าที่ควร</p> <p>26. การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารภายในยังไม่ดีเท่าที่ควร</p> <p>27. ขาดการประสานงานที่ดีภายในองค์กร</p>
--	--

<p>28. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการสั่งการและ แก้ไขปัญหายังเป็นเอกภาพ</p> <p>29. มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยมี การกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน</p> <p>30. มีการจัดประชุมแก้ไขปัญหาคัดข้ออย่าง สม่ำเสมอ</p>	
---	--



ภาคผนวก จ

ตารางผลการวิเคราะห์การจับคู่ปัจจัยโดยเทคนิค TOWS Matrix



ตารางผลการวิเคราะห์ในการจับคู่ปัจจัยโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

<p>สภาพแวดล้อมภายใน</p> <p>สภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (S-Strengths)</p> <p>S1 หน่วยงานมีโครงสร้างที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณและการบริหารงาน</p> <p>S2 หัวหน้าส่วนราชการได้รับความน่าเชื่อถือจากสังคม</p> <p>S3 มีงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนที่ต่อเนื่อง</p> <p>S4 มีระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้มีความรู้เข้ามาเป็นข้าราชการและลูกจ้าง</p> <p>S5 มีการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ มีระเบียบและข้อกำหนด ทำให้มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความต้องการภายใน</p> <p>S6 มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในแต่ละส่วนงาน</p>	<p>จุดอ่อน (W-Weaknesses)</p> <p>W1 มีโครงสร้างการทำงานที่ตายตัว ขาดความยืดหยุ่นและเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน</p> <p>W2 ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารในปีแรกไม่สามารถสอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการ ต้องจัดทำแผนเพิ่มเติมเพื่อรองรับการนำนโยบายไปปฏิบัติ</p> <p>W3 การบริหารจัดการไม่มีการวัดผลในระดับผลลัพธ์</p> <p>W4 การบริหารราชการและการปฏิบัติงานมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในด้านวินัยและกฎหมาย</p> <p>W5 การจัดสรรงบประมาณประจำปีกับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการ</p> <p>W6 ขาดการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา</p>
<p>โอกาส (O-Opportunities)</p> <p>O1 ทำให้มีโอกาสได้ศึกษาติดตามความเคลื่อนไหวเพื่อปรับใช้กฎหมายให้ได้ในระดับมาตรฐานสากล</p> <p>O2 ก่อให้เกิดโอกาสในการเพิ่มศักยภาพบุคลากรในการทำงานเชิงรุก</p> <p>O3 จากแนวนโยบายพื้นฐานของรัฐ ทำให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO-Strategies)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การให้บริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO-Strategies)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ด้านการใช้กฎหมายที่ถูกต้อง</p>

<p>O4 ได้รับความไว้วางใจจากสังคม ทั่วไปประกอบกับการเมืองส่วน ท้องถิ่นให้ความร่วมมือและ ต้องการมีส่วนร่วม</p>		
<p>อุปสรรค (T-Threats) T1 สภาพการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อระบบ เศรษฐกิจภายในประเทศ ทำให้ เกิดปริมาณคดีที่เกี่ยวข้องกับทาง เศรษฐกิจ เช่น คดีแพ่ง คดีแรงงาน มีแนวโน้มเพิ่มสูงมากขึ้น T2 จากปัจจัยทางเศรษฐกิจทำให้ มีการดำเนินการทางการค้าและ การลงทุน ก่อให้เกิดอาชญากรรม ทางอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้มีการ บัญญัติกฎหมายออกมาใช้มากขึ้น T3 การจัดสรรงบประมาณเพื่อ การพัฒนาเมื่อหักส่วนของงบ การเงินด้านอื่น ๆ แล้ว มีจำนวน น้อยส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและ ความพึงพอใจของประชาชนทำ ให้การพัฒนาความรู้และเพิ่ม ทักษะในการปฏิบัติงานของ บุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่ทั่วถึงไม่ เพียงพอ</p>	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST-Strategies) ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การยกระดับระบบงาน ธุรการให้มีมาตรฐาน</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT-Strategies) ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม</p>

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางธัญชนก ผันอากาศ
วัน เดือน ปีเกิด	1 มีนาคม 2517
สถานที่เกิด	จังหวัดพะเยา
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2559
สถานที่ทำงาน	ศาลจังหวัดพะเยา ตำบลบ้านต๋อม อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา 56000
ตำแหน่ง	เจ้าพนักงานศาลยุติธรรมชำนาญการ

