

การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาศาลในสังกัด  
สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร 2


พรนิภา ธนาธรรมนันท์


ดุชะฎิณีพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาดุชะฎิณีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ธันวาคม 2561  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์ และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุณฐิณีพนธ์ได้พิจารณา  
คุณฐิณีพนธ์ของ พรนิภา ธารธรรมนันท์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์

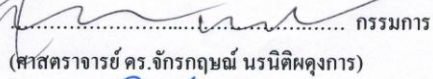
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ)

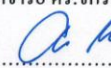
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโค)


.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(อาจารย์ ดร.อรรถพร โพธิสุข)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า


..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช)

..... กรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.อรรถพร โพธิสุข)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ อนุมัติให้รับคุณฐิณีพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....ผู้รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อานนท์ วงษ์แก้ว)

วันที่..... 27 ธันวาคม 2561 .....

## กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความกรุณาและช่วยเหลือจาก ศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.อรรณพ โพธิสุข อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้คำปรึกษาแนะนำสำหรับการทำดุษฎีนิพนธ์ในครั้งนี้ ตลอดจนผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนีย์ ธารเสนา ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้สำหรับนำมาใช้ประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์ในครั้งนี้ รวมถึงครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันตลอดจนได้ให้ความอนุเคราะห์ในการใช้ห้องสมุดสำหรับทำดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ยังขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช ประธานคณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ และคณะกรรมการทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ได้ให้คำแนะนำชี้แนะแนวทางในการแก้ไขดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จสมบูรณ์ไปได้ด้วยดี

อีกทั้งขอขอบคุณผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้พิพากษา ผู้อำนวยการ หัวหน้าส่วน/ ฝ่าย เจ้าหน้าที่ในศาล จังหวัด ศาลแขวง ศาลเยาวชนและครอบครัว ที่สังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาประจำภาค 2 ทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูล และตอบแบบสอบถาม รวมถึงขอขอบพระคุณ ท่านอำนาจ พวงชมพู ท่านธันว์ บุญยะตุลานนท์ ดร.คมวิริยะ เอี่ยมอ่อง รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต ดร.พูนทรัพย์ นรมิตร ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้

นอกเหนือจากนี้ยังขอกราบขอบพระคุณเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรมที่ให้โอกาสในการศึกษาครั้งนี้ ตลอดจนเพื่อน ๆ Ph.D. 6 เจ้าหน้าที่วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ เจ้าหน้าที่ศาลจังหวัดชลบุรี ศาลจังหวัดเพชรบุรี ที่คอยให้กำลังใจมาโดยตลอดเป็นอย่างสูง คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขออุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน และตอบแทนคุณบิดามารดา ที่ล่วงลับไปแล้ว

พรนิภา ธนาธรรมนันท์

55810200: สาขาวิชา: รัฐประศาสนศาสตร์; ปร.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)

คำสำคัญ: องค์การสมรรถนะสูง/ ศาลยุติธรรม

พจนานุกรม: การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา ศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาระดับ 2 (ANALYSIS OF HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION: A CASE STUDY OF THE COURTS OF JUSTICE UNDER THE SUPERVISION OF THE OFFICE OF THE COURT OF JUSTICE REGION LL) คณะกรรมการควบคุมคดียุติธรรม: จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ, Ph.D., อรรถนพ โพธิ์สุข, Ph.D. 295 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงสำหรับศาลยุติธรรม 2) เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนในองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาระดับ 2 4) เพื่อเสนอองค์ประกอบในการพัฒนาองค์การการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม

การศึกษาใช้ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพในด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ด้านมุ่งเน้นบุคลากร ด้านนำองค์การ ด้านให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ด้านโครงสร้างองค์การ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้พิพากษา ผู้อำนวยการ หัวหน้าส่วน/ ฝ่าย เจ้าหน้าที่ ในศาลจังหวัด ศาลแขวง ศาลเยาวชนและครอบครัวในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาระดับ 2 จำนวน 21 แห่ง คิดเป็นจำนวนได้ 408 คน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และในด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการนำองค์ประกอบที่ได้จากการค้นพบให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เลือกขึ้นมาแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อวิพากษ์ยืนยันผลที่ได้มา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ในภาพรวม มี 6 องค์ประกอบเรียงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติการ 2) ด้านมุ่งเน้นบุคลากร 3) ด้านนำองค์การ 4) ด้านให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 5) ด้านโครงสร้างองค์การ และ 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

2. ผลการตรวจสอบความกลมกลืนในองค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 2 มีระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทุกด้านโดยด้านการนำองค์กรมีระดับที่สูงที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ, ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ, ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร, ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

4. แนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมจะต้องให้ความสำคัญทั้ง 7 ด้าน มากน้อยตามลำดับ ดังนี้

- 1) ด้านโครงสร้างองค์กร
- 2) ด้านการนำองค์กร
- 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
- 4) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 5) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
- 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 7) ด้านแรงจูงใจ

55810200: MAJOR: PUBLIC ADMINISTRATION; Ph.D. (PUBLIC ADMINISTRATION)

KEYWORDS: HIGH PERFORMANCE ORGANIZATIONS/ THAILAND QUALITY  
PORNNIPA THANATHAMMANAN: THE ANALYSIS OF COMPONENTS OF HIGH PERFORMANCE ORGANIZATIONS: A CASE STUDY OF THE COURTS OF JUSTICE UNDER THE SUPERVISION OF THE OFFICE OF THE COURTS OF JUSTICE REGION II. ADVISORS: CHAKRIT NORANITIPADUNGKARN, Ph.D. ANNOP PHOTHISUK, Ph.D. 295 P. 2018.

The purpose of this study was fourfold. First, it aimed at examining components influencing becoming high performance organizations of courts of justice. Also, this study intended to investigate the goodness of fit test of components on becoming high performance organizations with the empirical data. Third, this study attempted to examine a level of high performance organizations (HPO) of the courts under the supervision of the Office of the Courts of Justice Region II. The fourth purpose of this study was to propose the components for becoming high performance organizations of the courts under the supervision of the Office of the Courts of Justice Region II.

This study used both quantitative and qualitative methods with an emphasis on the aspects of practice, personnel, organizational leadership, service users, organizational structure, information technology and communication. The subjects participating in this study included the judges who were the heads of the courts and the judges responsible for general affairs, division head/section, staff working for provincial courts, district courts, juvenile and family courts under the supervision of under the supervision of the Office of the Courts of Justice Region II. There were altogether 21 courts with 408 participants. The collected data were analyzed by a statistical computer program. Regarding the qualitative data, components found by three experts were purposively selected for the confirmation of the obtained results.

The results of the study were as follows:

1. It was found that there were six components affecting becoming high performance organizations. The most important component was related to practice,

followed by the components relating to personnel, organizational leadership, service users, organizational structure, information technology and communication, respectively.

2. It was revealed that the goodness of fit test was found between the components of being high performance organizations and the empirical data.

3. The courts under the supervision of the Office of the Courts of Justice Region II demonstrated a high level for every component of being high performance organizations. The component ranked the highest level was the one relating to organizational leadership, followed by the components of service users, process of practice, personnel, information technology and communication, respectively.

4. Regarding the guidelines for developing the organizations to become high performance organizations of the courts of justice under the supervision of the Office of the Courts of Justice Region II, it showed that they should place an importance on 7 components, including organizational structure, organization leadership, service users, personnel, process of practice, information technology and communication, motivation, respectively.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐ.....	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง.....	26
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานศาลยุติธรรม.....	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	67
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	77
การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	81
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย.....	93
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	102
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	105
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	113



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์การสมรรถนะสูง (HPO) สำหรับศาลยุติธรรม.....	116
ตอนที่ 3 ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรมสังกัด สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 2.....	152
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	165
สรุปผลการวิจัย.....	165
อภิปรายผล.....	171
ข้อเสนอแนะ.....	196
บรรณานุกรม.....	198
ภาคผนวก.....	210
ภาคผนวก ก.....	211
ภาคผนวก ข.....	219
ภาคผนวก ค.....	230
ภาคผนวก ง.....	239
ภาคผนวก จ.....	286
ภาคผนวก ฉ.....	288
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	295

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพของประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาจาก MBNQA.....	15
2-2 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพของส่วนราชการต่าง ๆ ที่พัฒนาจาก MBNQA.....	15
2-3 คุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ.....	36
3-1 ศาสนุติธรรมในสังกัดอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2 จำแนกตามขนาด.....	80
3-2 นิยามศัพท์ ตัวชี้วัด ข้อคำถาม การให้คะแนนและค่าความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ของแบบวัดด้านโครงสร้างองค์การ.....	82
3-3 นิยาม ตัวชี้วัด ข้อคำถาม การให้คะแนนและค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์และเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ของแบบวัดด้านการนำองค์การ.....	83
3-4 นิยาม ตัวชี้วัด ข้อคำถาม การให้คะแนนและค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์และเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ของแบบวัดด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ.....	85
3-5 นิยาม ตัวชี้วัด ข้อคำถาม การให้คะแนนและค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์และเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ของแบบวัดด้านการมุ่งเน้นบุคลากร.....	86
3-6 นิยามศัพท์ ตัวชี้วัด ข้อคำถาม การให้คะแนนและค่าความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ของแบบวัดด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ.....	88
3-7 นิยาม ตัวชี้วัด ข้อคำถาม การให้คะแนนและค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์และเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ของแบบวัดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.....	91
3-8 มาตรฐานในแบบสอบถาม ความหมาย การให้คะแนน.....	92
3-9 ข้อคำถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามฉบับทดลองและฉบับใช้จริง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกลบได้ (AVE) และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CV) ของข้อคำถามด้านโครงสร้างองค์การ.....	95

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
3-10 ข้อคำถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามฉบับทดลองและฉบับใช้จริง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CV) ของข้อคำถามด้านการนำองค์การ.....	95
3-11 ข้อคำถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามฉบับทดลองและฉบับใช้จริง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CV) ของข้อคำถามด้านการให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการ .....	97
3-12 ข้อคำถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามฉบับทดลองและฉบับใช้จริง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CV) ของข้อคำถามด้านการมุ่งเน้นบุคลากร.....	98
3-13 ข้อคำถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามฉบับทดลองและฉบับใช้จริง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CV) ของข้อคำถามด้านการมุ่งเน้นระบบ ปฏิบัติการ.....	99
3-14 ข้อคำถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามฉบับทดลองและฉบับใช้จริง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CV) ของข้อคำถามด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร .....	101
4-1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	113
4-2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าที่ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลอง การวัดองค์ประกอบหลักที่ 1 โครงสร้างองค์การ.....	117
4-3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าที่ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลอง การวัดองค์ประกอบหลักที่ 2 การนำองค์การ.....	119

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
4-4	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าที่ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลอง การวัดองค์ประกอบหลักที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ.....	122
4-5	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าที่ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลอง การวัดองค์ประกอบหลักที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากร.....	125
4-6	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าที่ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลอง การวัดองค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ .....	128
4-7	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าที่ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลอง การวัดองค์ประกอบหลักที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.....	130
4-8	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าที่และ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลองการวัด องค์ประกอบ.....	132
4-9	ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) และค่า p-value ของความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกตซึ่งองค์ประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม.....	136
4-10	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกต.....	140
4-11	ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 2.....	146
4-12	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกต ในแบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์การสมรรถนะสูง.....	146
4-13	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ค่าเฉลี่ยของ ความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CV) ของตัวแปรแฝง 6 ด้าน ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 2.....	151

**สารบัญตาราง (ต่อ)**

ตารางที่	หน้า
4-14 ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 2.....	152

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี.....	6
1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2-1 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ.....	17
2-2 กรอบแนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ สมรรถนะสูง.....	74
4-1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 1 โครงสร้างองค์การ.....	118
4-2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 2 การนำองค์การ.....	121
4-3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 3 ด้านการให้ ความสำคัญกับผู้รับบริการ.....	123
4-4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 4 การมุ่งเน้น บุคลากร.....	126
4-5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้น ระบบปฏิบัติการ.....	129
4-6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.....	131
4-7 การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง.....	145

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ของโลกปัจจุบันได้ก่อให้เกิดแรงผลักดันในการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ขณะที่ระบบราชการกำลังปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของประชาชน แนวคิดในการยกเครื่องระบบราชการ (Reinventing government) ซึ่งเป็นที่กล่าวขวัญกันมาก ในช่วงปี ค.ศ. 1992 (Osborne & Gaebler, 1992) ความสนใจและความตระหนักถึงสมรรถนะ ของระบบราชการมากขึ้นนี้เองทำให้งบเกิดผลในทางปฏิบัติในประเทศสหรัฐอเมริกา กล่าวคือ ได้มีการปฏิรูประบบราชการโดยออกกฎหมาย United States Federal Government Performance and Results Act of 1993 เพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานในภาครัฐโดยมีการกำหนดวัฒนธรรม ในการทำงานเพื่อสร้างเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High performance organization) ซึ่งเป็น รากฐานการพัฒนาตัวแบบเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาองค์การภาครัฐให้ก้าวกระโดด อย่างมีทิศทางมากขึ้น ตัวแบบที่ว่านี้นิยมเรียกว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High performance organization) หรือเรียกชื่อย่อว่า HPO (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ, 2553) ภาครัฐได้นำแนวคิดการบริหาร จัดการของภาคธุรกิจเอกชนมาปรับใช้ในองค์กรของรัฐ ซึ่งเน้นกระแสการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ (New public management: NPM) ถือเป็นปรัชญาการบริหารจัดการที่ภาครัฐนำมาใช้ เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น ซึ่งการเกิดขึ้นของแนวคิด การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในหลาย ๆ ประเทศเพื่อต้องการสร้างหน่วยงานให้มีการขับเคลื่อน ด้วยพันธกิจมีการกระจายอำนาจ มีลักษณะที่ยืดหยุ่นมีการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ความต้องการที่จะให้หน่วยงานเป็นไปในแนวทางดังกล่าว มีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อ ความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการสาธารณะได้อย่างครอบคลุม สะดวกและรวดเร็ว ยิ่งขึ้น (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2559)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุก ๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน คือ ความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจาก

องค์กรที่มีขีดสมรรถสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว การที่องค์กรหนึ่งจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถสูงนั้นไม่ใช่สิ่งที่วัดหรือบอกได้ในระยะเวลาอันสั้นเหมือนกับนักกีฬาว่าจะเป็นนักกีฬาระดับชั้นดีได้นั้นก็ไม่ได้อยู่ที่การแข่งขันเพียงครั้งเดียวหรือการเล่นในฤดูกาลเดียวแต่ต้องมีการเล่นที่ดีติดต่อกันเป็นเวลาหลายปี องค์กรก็เช่นเดียวกันการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถสูงได้นั้นไม่ใช่ว่าจะเพียงแค่นำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้แล้วจะทำให้เป็นได้ในทันทีแต่ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความสม่ำเสมอ และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรตนเองตลอดเวลา เครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเพียงแค่ “เครื่องมือ (Tools)” ที่ผู้บริหารจะหยิบหรือเลือกใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์และความจำเป็นขององค์กร นอกจากนี้สำหรับหน่วยงานราชการแล้ว การที่จะบอกได้ว่าเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถสูง ก็ยังไม่มีกฎกติการองรับ ซึ่งต่างจากองค์กรเอกชนที่สามารถพิจารณาจากผลการดำเนินงานด้านการเงิน อย่างไรก็ตามส่วนราชการยังสามารถใช้กรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจของตนเองมาเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าตนเองเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถสูงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นไปตามพันธกิจอย่างเป็นเลิศ พร้อมทั้งนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ (พสุ เดชะรินทร์, 2549)

ศาลยุติธรรมได้แยกเป็นอิสระจากกระทรวงยุติธรรม เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2543 โดยมีการจัดตั้ง สำนักงานศาลยุติธรรมขึ้นเพื่อรองรับการบริหารงานของศาลยุติธรรมแทนการทำหน้าที่โดยกระทรวงยุติธรรมแต่เดิม ศาลยุติธรรมเป็นสถาบันที่ใช้อำนาจอธิปไตย ฝ่ายตุลาการในการอำนวยความยุติธรรมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพให้แก่ประชาชนและสังคมตลอดมา ภายใต้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ว่าด้วยภารกิจหลักสำคัญในการอำนวยความยุติธรรมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพประชาชนด้วยความเที่ยงธรรม รวดเร็ว และเสมอภาคโดยใช้หลักนิติธรรม (Rule of law) โดยมีสำนักงานศาลยุติธรรมในฐานะหน่วยงานธุรการของศาลยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม เป็นองค์กรอิสระที่ดูแลงานธุรการของศาลยุติธรรม มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติ โดยมีเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อประธานศาลฎีกา สำนักงานศาลยุติธรรมมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการของศาลยุติธรรม งานส่งเสริมงานตุลาการ และงานวิชาการ ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกรวดเร็วให้แก่ศาลยุติธรรมรวมทั้งเสริมสร้างให้การพิจารณาพิพากษาคดีเป็นไปโดยสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำศาลยุติธรรมทุกแห่งให้เพียงพอที่จะรับผิดชอบงานธุรการงานช่วยค้นคว้าทางวิชาการแก่ผู้พิพากษา และส่วนงานธุรการเป็นหน่วยงานส่วนหลังที่ช่วยในการให้การพิจารณาพิพากษาคดีเป็นไปโดยสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ



ปัญหาสำคัญในการบริหารงานของสำนักงานศาลยุติธรรมคือ เรื่องบุคลากรซึ่งเป็นปัญหามานานแล้วคือจำนวนบุคลากรมีไม่เพียงพอกับปริมาณคดีที่เกิดขึ้นและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่จำนวนบุคลากรเพิ่มช้ามาก ซึ่งมองแต่การเพิ่มผู้พิพากษาแต่ไม่ได้มองเรื่องบุคลากรผู้สนับสนุน ทำให้การพิจารณาคดีเกิดความล่าช้า เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นตามมา การเตรียมพัฒนาบุคลากรต้องใช้เวลาในการสรรหาคัดเลือก และในการพัฒนาบุคลากรต้องพัฒนาตั้งแต่ระดับสูงลงมาถึงระดับล่างขณะนี้การอบรมยังไม่เพียงพอ

ในเรื่องคดีค้างพิจารณาเป็นนโยบายสำคัญยิ่งของท่านประธานศาลฎีกาและสำนักงานศาลยุติธรรม เป็นปัญหาที่ค้างคั่งมานาน คดีที่ค้างนาน ๆ เป็นคดียากโดยสภาพต้องใช้เวลาในการพิจารณา อย่างไรก็ตามการทำคดีเร็วเกินไปก็ไม่ได้ช้าเกินไปก็ไม่ได้เร็วเกินไปคู่ความอาจเสียหายขณะที่ช้าก็เสียหาย คดีจะใช้เวลาพิจารณาเร็วช้าอยู่ที่เนื้อหาของคดีด้วย ส่วนมากคดีที่ช้าหรือเลื่อนไปก็เป็นเพราะคู่ความเองขอเลื่อน

นอกจากนี้ จากปริมาณคดีของศาลยุติธรรมที่มีแนวโน้มเพิ่มจำนวนมากขึ้นทุกปี การบริหารจัดการข้อมูลและองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การเสริมสร้างการเรียนรู้ด้านกฎหมายและกรณีศึกษาคดีความต่าง ๆ สำหรับข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม รวมทั้งการเรียนรู้ด้านกฎหมาย การได้รับความยุติธรรม และการพัฒนาบริการของศาลยุติธรรมเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงได้ง่าย การบูรณาการระบบยุติธรรมในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่เปลี่ยนแปลงไปตามโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจและสังคม ล้วนต้องใช้องค์ความรู้ใหม่และความคิดสร้างสรรค์ในการประยุกต์และต่อยอดการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการอำนวยความสะดวกและความสามารถในการเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูล (Data analytics) จัดเป็นภารกิจเชิงรุกที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม ประชาชน และบุคลากรศาลยุติธรรมเป็นอย่างยิ่ง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงความยุติธรรมได้ง่ายขึ้น และมีความเสมอภาคบุคลากรของศาลยุติธรรมต้องมีศักยภาพในการบริหารงานและสร้างระบบงานใหม่ที่มีความเฉพาะเจาะจงต่อการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การแก้ปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้รวมทั้งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนศาลยุติธรรมให้มีความสามารถรองรับอรรถคดีที่มีความซับซ้อนและความหลากหลายมากขึ้นได้

อย่างไรก็ตาม กระบวนการปฏิบัติงานและพิจารณาพิพากษาคดีของศาลยุติธรรมมีความเฉพาะเจาะจงและต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีความเข้าใจต่อวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในนี้หมายถึงบุคลากรศาลยุติธรรมที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันไปด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีจึงมีความจำเป็นต้องพึ่งพากลุ่มบุคคลข้างต้น ในขณะที่เดียวกันการเปิดรับฟังความคิดและแนวทางใหม่ ๆ

จากผู้เชี่ยวชาญและนวัตกรรม (Innovator) ภายนอกย่อมมีส่วนสำคัญในการช่วยให้เกิดมุมมองใหม่ ในการสร้างวิธีหรือกระบวนการปฏิบัติงานใหม่เพื่อการแก้ไขปัญหาและต่อยอดการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและมีความเหมาะสมกับการพัฒนาระบบงานใหม่ ๆ ต่อไปในอนาคต การเตรียมเครื่องมือเครื่องใช้ที่ช่วยในหารปฏิบัติงานให้เกิดความสะดวก รวดเร็วเกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นผลทำให้มีการพัฒนาหรือปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดจากผลกระทบจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ ศาลยุติธรรมต้องมีการปรับเปลี่ยน และพัฒนา องค์การศาลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอำนวยความสะดวกยุติธรรมด้วยความสะดวก รวดเร็ว เป็นธรรมชาติ การค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก รวมถึงการพัฒนาองค์การศาลให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของศาลนำไปสู่ประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ ประชาชนที่มีต่อการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรม

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรหนึ่งที่ปฏิบัติงานภายใต้สังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม มีหน้าที่ เกี่ยวข้องกับงานธุรการของศาลยุติธรรม งานส่งเสริมงานตุลาการ และงานวิชาการ ทั้งนี้เพื่อสนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้แก่ศาลยุติธรรม รวมทั้งเสริมสร้างให้การพิจารณาพิพากษาคดีเป็นไป โดยสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จึงสนใจศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ สมรรถนะสูง เพื่อนำไปสู่การค้นหาและพัฒนาตัวแบบศาลยุติธรรมสู่องค์การสมรรถนะสูง ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลในสังกัด สำนักงานศาลยุติธรรม
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2 กับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อนำเสนอองค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลในสังกัด สำนักงานศาลยุติธรรม

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทราบองค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลในสังกัดสำนักงาน อธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2
2. นำข้อมูลองค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่ได้ไปเสนอเป็นข้อมูลผู้บริหาร ใช้ในการพัฒนาศาลสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

3. นำงานวิจัยให้ศาลต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาศาลให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) และปรับปรุงพัฒนาวิจัยต่อไป

### สมมติฐานการวิจัย

1. องค์กรประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม ประกอบด้วย

- 1.1 ด้านโครงสร้างองค์กร
- 1.2 ด้านการนำองค์กร
- 1.3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
- 1.4 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 1.5 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
- 1.6 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

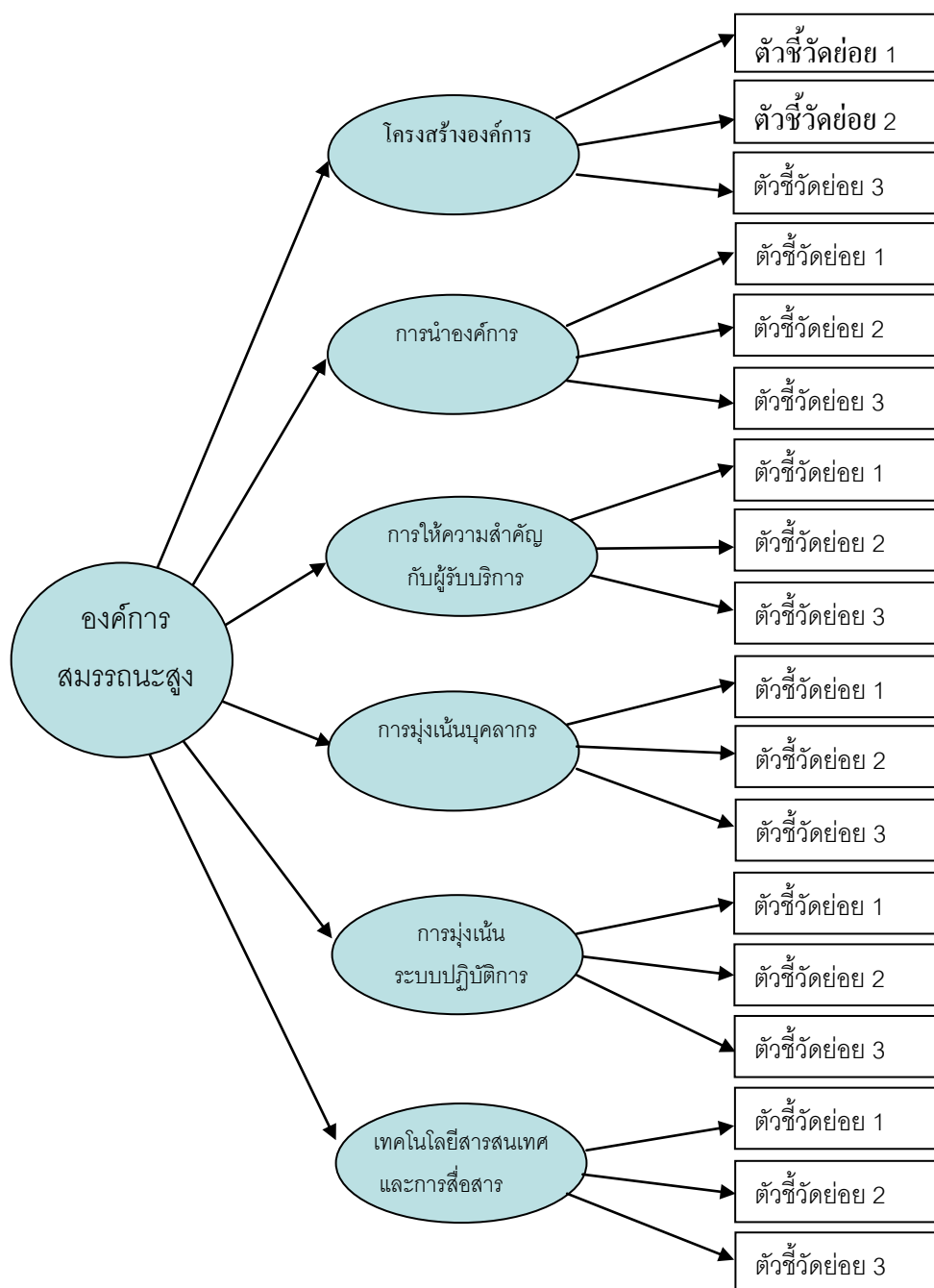
2. โมเดลการวัดองค์กรประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการสร้างรูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ ดังนี้

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

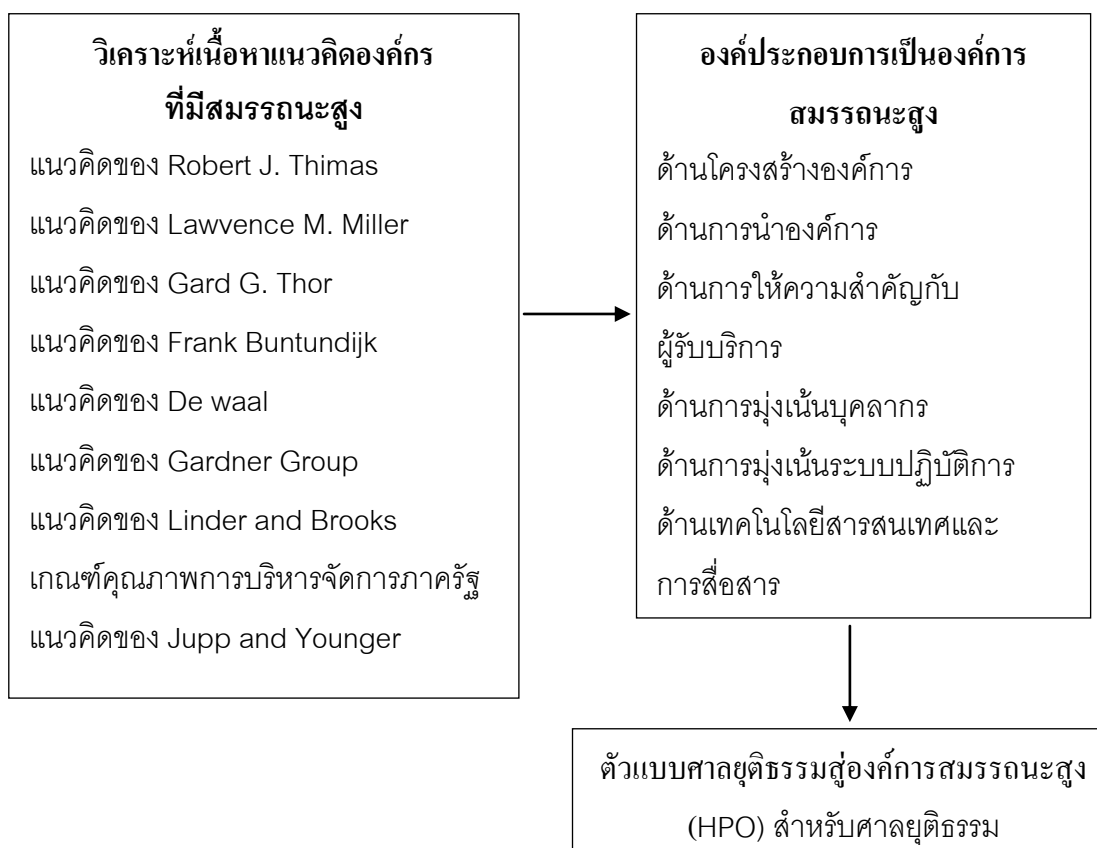
ผู้วิจัยสร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีจากศึกษาแนวคิดของสำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เกณฑ์รางวัลคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2560 ผู้วิจัยจึงได้สรุปเอามาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยเชิงทฤษฎีโดยกำหนดให้การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบสู่องค์การที่มีสมรรถนะสูง ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดองค์การที่มีสมรรถนะสูง และเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ แล้วจึงนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อยืนยันองค์ประกอบ

ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ก่อนที่จะนำผลการวิเคราะห์มาสร้างเป็นองค์ประกอบ การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ดังนี้



ภาพที่ 1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มี อิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ตามภาพที่ 1-2

## ขอบเขตของการวิจัย

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาการวิจัยครั้งนี้เกี่ยวกับองค์ประกอบการสู่องค์กรสมรรถนะสูง (HPO) สำหรับ สาธิตวัฒนธรรมโดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อค้นพบผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง ของนักวิชาการ 8 ท่าน ประกอบด้วย 1) Robert J. Thomas 2) Lawrence M. Miller 3) Gard G. Thor 4) Frank Buntundijk 5) De waal 6) Gartner Group 7) Linder and Brooks และ 8) Jupp and Younger และเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ

### ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาองค์ประกอบการเป็นการเป็นองค์การสมรรถนะสูงในครั้งนี้จะเริ่มการปฏิบัติ  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ประกอบด้วย ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้พิพากษา  
ผู้อำนวยการระดับต้น/ระดับสูง เจ้าหน้าที่ศาลจังหวัด ศาลแขวง ศาลเยาวชนและครอบครัว  
ในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร 2 จำนวน 21 แห่ง ประกอบด้วยประชากร 799 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ประกอบด้วย ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้พิพากษา  
ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ศาลจังหวัด ศาลแขวง ศาลเยาวชนและครอบครัวในสังกัดสำนักงานอธิบดี  
ผู้พิพากษามาตร 2 จำนวน 21 แห่ง ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 495 คน โดยการใช้การ  
สุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงาน  
มีขีดความสามารถในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยการบริหารจัดการ  
บุคลากรในองค์กรปรับปรุงขีดความสามารถขององค์กรให้ความสำคัญกับคนในองค์กรและ  
ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร ประกอบด้วย  
องค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการนำองค์กร ด้านการให้ความสำคัญ  
กับผู้รับบริการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการและด้านเทคโนโลยี  
สารสนเทศและการสื่อสาร

โครงสร้างองค์กร หมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสามารถ  
ตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมีการกระจายอำนาจ การแบ่งสายงาน  
และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

การนำองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารของศาลยุติธรรมมีการกำหนดและถ่ายทอด  
วิสัยทัศน์มีการสร้างสภาพแวดล้อมสร้างวัฒนธรรมการทำงาน มีการสื่อสารและสร้างความผูกพัน  
กับสมาชิกในองค์กร มีการปรับปรุงผลการดำเนินการและส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กร  
เป็นไปตามหลักนิติธรรม รวมไปถึงการมีระบบงานที่ควบคุมดูแลประเมินผลการปฏิบัติงานและ  
ส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรม



ศาลเยาวชน ฯ จังหวัดปราจีนบุรี ศาลจังหวัดพัทธยา ศาลแขวงพัทธยา ศาลจังหวัดระยอง

ศาลเยาวชน ฯ จังหวัดระยอง ศาลจังหวัดสระแก้ว ศาลเยาวชน ฯ จังหวัดสระแก้ว

ศาลจังหวัด หมายถึง ศาลยุติธรรมชั้นต้นที่ประจำในแต่ละจังหวัด หรือบางอำเภอ มีเขตอำนาจศาลตามที่พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลนั้นได้กำหนดไว้มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีแพ่งและคดีอาญาทั้งปวงที่มีได้อยู่ในอำนาจของศาลยุติธรรมอื่นในสังกัดอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2

ศาลแขวง หมายถึง ศาลยุติธรรมชั้นต้นที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อพิจารณาคดีอาญาที่เป็นความผิดเล็กน้อยและคดีแพ่งที่มีทุนทรัพย์พิพาทไม่สูง ศาลแขวงมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดี และมีอำนาจทำการไต่สวนหรือมีคำสั่งใด ๆ ซึ่งผู้พิพากษาคณะเดียวมีอำนาจตามที่กำหนดไว้ใน พระธรรมนูญศาลยุติธรรม ในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2

ศาลเยาวชนและครอบครัว หมายถึง ศาลพิเศษที่จัดตั้งขึ้นขึ้นตามกฎหมายเฉพาะเพื่อให้มีอำนาจในการพิจารณาพิพากษาคดีบุคคลบางกลุ่ม เช่น เด็กหรือเยาวชนหรือคดีบางประเภท เช่น คดีครอบครัว คดีคุ้มครองเด็กหรือคดีคุ้มครองผู้ถูกกระทำทารุณในครอบครัวโดยวิธีพิจารณาแตกต่างจากศาลธรรมดา ในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หมายถึง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัด ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด และผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว

ผู้พิพากษา หมายถึง ตุลาการที่ทำหน้าที่ในการพิจารณาพิพากษาคดีในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา มาตรา 2

เจ้าหน้าที่ศาล หมายถึง ข้าราชการศาลยุติธรรม ลูกจ้างของศาลยุติธรรมและพนักงานราชการศาลยุติธรรมในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา มาตรา 2 ทำหน้าที่ทางด้านธุรการของศาล



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ความหมาย ตลอดจนการค้นคว้างานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูงแนวคิดการสร้างความเป็นองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ศาลยุดิธรรม ตามแผนยุทธศาสตร์ศาลยุดิธรรม พ.ศ. 2557-2560 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ระบบงานธรรมาศาล ระบบงานส่งเสริมงานตุลาการ และการให้บริการประชาชน ให้มีมาตรฐานและมีสมรรถนะสูง พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และแผนยุทธศาสตร์ศาลยุดิธรรม พ.ศ. 2561-2564 ยุทธศาสตร์ที่ E เพิ่มศักยภาพองค์กรสู่ความเป็นเลิศ Excellence organization โดยมีเป้าประสงค์ ศาลยุดิธรรมมีระบบงานตุลาการระบบงานธรรมาศาลของศาลยุดิธรรมระบบงานส่งเสริมงานตุลาการ และระบบงานวิชาการที่มีขีดสมรรถนะสูงในการสนับสนุนการอำนวยความสะดวกให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีสำนักงานศาลยุดิธรรมที่ดูแลงานธรรมาศาลของศาลยุดิธรรม งานส่งเสริมตุลาการ และงานวิชาการ ที่จะต้องดำเนินความพยายาม ในการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้น การส่งเสริมให้สำนักงานศาลยุดิธรรมเดินทางไปสู่การพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูง จึงจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องมีแนวทางในการพัฒนาที่ชัดเจนมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุงตนเอง ที่ทีมงาน และองค์การให้ดีขึ้น และการที่จะพัฒนาองค์การให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ รวมถึงการพัฒนาบริการของศาลยุดิธรรม เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงได้ง่าย การบูรณาการระบบยุติธรรมในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจและสังคม ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรหนึ่งที่ปฏิบัติงานภายใต้สังกัดสำนักงานศาลยุดิธรรม มีหน้าที่เกี่ยวกับงานธรรมาศาลของศาลยุดิธรรม งานส่งเสริมงานตุลาการ และงานวิชาการ ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ศาลยุดิธรรม รวมทั้งเสริมสร้างให้การพิจารณาพิพากษาคดีเป็นไปโดยสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จึงสนใจศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง เพื่อนำไปสู่การค้นหาและพัฒนาตัวแบบศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุดิธรรมสู่องค์การสมรรถนะสูง มีแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานศาลยุดิธรรม

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### **แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐ**

จากมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว โดยส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการกำหนดเป็นตัวชี้วัด ส่วนราชการที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 6 หมวด และเพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติและเป็นแรงจูงใจให้แก่หน่วยงานที่มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรสู่มาตรฐานสากล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา หน่วยงานที่ได้รับรางวัลจึงเป็นหน่วยงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์มาตรฐานสากลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2559)

ในการบริหารจัดการระบบภายในขององค์กรเพื่อให้องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มีเครื่องมือหรือเทคนิคที่นำมาใช้หลายเทคนิคขึ้นอยู่กับองค์กรใดจะเลือกใช้ เครื่องมือที่ใช้กันแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา คือ หลักเกณฑ์จาก Malcolm bald ridge national quality award เรียกว่า MBNQA

ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ริเริ่มมาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการ โดยระดมสมองนักบริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศ รวมถึงมีการจัดเก็บข้อมูลจากองค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ รวบรวมวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สร้างเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ นำมาส่งเสริมให้องค์กรอเมริกันทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐมีการประเมินตนเองและปรับปรุงระบบบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพดังกล่าว ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกา มีเศรษฐกิจที่มั่นคงในเวลาต่อมา จึงเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของตนมากกว่า 70 ประเทศ ในประเทศไทยได้เริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้เป็นครั้งแรกกับภาคเอกชน โดยนำเทคนิคและกระบวนการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกามาปรับใช้ และได้มีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand quality award) ให้แก่องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA) คือ การนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากลระดับโลก มาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระบบที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ องค์กรจะได้พัฒนาวิธีการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีแรงจูงใจในรูปของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA) มีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm baldrige national quality award: MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand quality award: TQA) ที่มุ่งเน้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ก.พ.ร. ได้ปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล (เกณฑ์ MBNQA) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฉบับปัจจุบัน (พ.ศ. 2555-2561) สาระสำคัญของเกณฑ์ ฯ มีจุดเน้นที่ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างนวัตกรรมและการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อความยั่งยืนของส่วนราชการและของประเทศ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะเป็นแก่นที่ผู้บริหารทุกส่วนราชการใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อกำหนดเส้นทางเชิงยุทธศาสตร์ และบรรลุประสิทธิผลขององค์การ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA) คือ กรอบการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมองภาพองค์กรรวม 7 หมวด เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล ซึ่ง PMQA ถือเป็น “เครื่องมือตรวจสุขภาพและปรับองค์การ”

การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Guide to performance excellence) แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดำเนินการภายใต้ความคิดความเชื่อที่ว่า “ผลลัพธ์ที่ดีและยั่งยืน” จะต้องขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดีในทุก ๆ ด้าน ผ่านกระบวนการมาตรฐานระดับสากลที่เรียกว่า “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” หรือ PMQA (Public sector

management quality award) อันเป็นกรอบแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm baldrige national quality award (MBNQA) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย โดยมุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์การด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การ เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล (สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

### **ความเป็นมาของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน**

จากสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับบทบาทการทำงานและการให้บริการรวมถึงการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีซึ่งเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมายดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/ 1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้นโดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็นประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการรวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโดยการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชนเพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศเช่นประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm baldrige national quality award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ

ตารางที่ 2-1 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพของประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาจาก MBNQA (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560)

ประเทศ	ชื่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA (Malcolm baldrige national quality award)	ปี ค.ศ. ที่เริ่ม ประกาศ มอบรางวัล
แคนาดา	Canada awards for excellence (CAE)	1984
ออสเตรเลีย	Australian business excellence award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European quality award (EQA)	1989
มาเลเซีย	Prime minister quality award (PMQA)	1991
สหราชอาณาจักร	UK business excellence award	1994
สิงคโปร์	Singapore quality award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan quality award (JQA)	1995

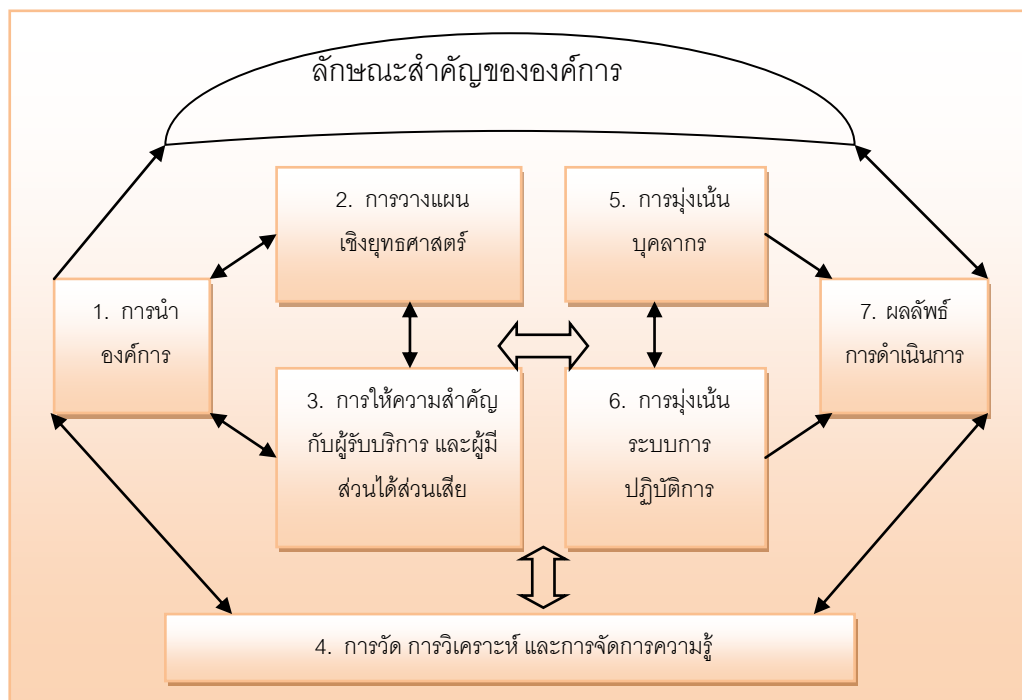
ตารางที่ 2-2 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพของส่วนราชการต่าง ๆ ที่พัฒนาจาก MBNQA

ประเภทรางวัล	2558	2559	2560
ระดับดีเด่น	กรมปลัดสุตว์		
รายหมวด			
หมวด 1 ด้านการนำองค์การ และความรับผิดชอบต่อสังคม	1. กรมพัฒนาชนบท 2. กรมส่งเสริมและ พัฒนาคุณภาพชีวิต คนพิการ จังหวัดชัยนาท จังหวัดพังงา จังหวัดสกลนคร	1. สำนักงาน ปลัดกระทรวง มหาดไทย 2. สำนักงาน ปลัดกระทรวง สาธารณสุข 3. กรมอนามัย 4. กรมธนารักษ์ 5. กรมสรรพสามิต 6. กรมส่งเสริมสหกรณ์ 7. จังหวัดตรัง	

## ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ประเภทรางวัล	2558	2559	2560
หมวด 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	3. สป.กระทรวง สาธารณสุข 4. สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ จังหวัดนครพนม	8. กรมสรรพากร 9. จังหวัดสกลนคร 10. จังหวัดอำนาจเจริญ	1. กรมทางหลวงชนบท
หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	11. กรมควบคุมโรค 12. กรมทางหลวงชนบท 13. กรมสุขภาพจิต 14. จังหวัดพังงา	2. จังหวัดอำนาจเจริญ
หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้	5. กรมธนารักษ์	15. กรมชลประทาน 16. กรมพัฒนาที่ดิน	3. สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข 4. กรมควบคุมโรค 5. กรมบัญชีกลาง 6. กรมธนารักษ์
หมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากร	-	-	
หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม	6. กรมควบคุมโรค 7. กรมสรรพากร	17. กรมการค้าภายใน 18. กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	7. สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข 8. กรมสุขภาพจิต

ในการบริหารจัดการระบบภายในขององค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงมีเครื่องมือ หรือเทคนิคที่นำมาใช้หลายเทคนิคขึ้นอยู่กับองค์กรใดจะเลือกใช้เครื่องมือที่ใช้กันแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา คือ หลักเกณฑ์จาก Malcolm baldridge national quality award เรียกว่า MBNQA



ภาพที่ 2-1 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศได้อธิบายความหมายตามกรอบทฤษฎีของการบริหารจัดการตามหลักการแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแต่ละหัวข้อดังนี้

#### การนำองค์การ (Leadership)

กระบวนการจัดการระบบการนำองค์กรที่ดี ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ การส่งเสริมการประพฤติ ปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใสและควมมีจริยธรรม การสร้างองค์กรคุณภาพที่ยั่งยืนทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนที่สำคัญ

#### การนำองค์การโดยผู้บริหารระดับสูง

ภาวะผู้นำในองค์กร หมายถึง การดำเนินงานของผู้นำระดับสูงในการกำหนดทิศทางขององค์กร ระบบการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร และการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย วิธีการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดถ่ายทอดค่านิยม ทิศทางทั้งระยะสั้นและระยะยาว และความคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย หัวข้อนี้ยังรวมถึงวิธีการที่ผู้นำสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดอำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัวขององค์กร ความปลอดภัย ความเท่าเทียมกัน

การเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร ตลอดจนพฤติกรรมเชิงคุณธรรม/ จริยธรรม (Aragón-Correa, García-Morales & Cordón-Pozo, 2007)

1. การนำองค์กรโดยผู้บริหารของส่วนราชการ การกำหนดและถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติในเรื่องค่านิยม ทิศทางในระยะสั้น-ระยะยาว และความคาดหวังในผลการดำเนินงาน ขององค์กร ตลอดจนสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม ความปลอดภัย ความเท่าเทียมกัน ความคล่องตัวขององค์กร (Lok, Hung, Walsh, Wang, & Crawford, 2005) มุ่งเน้นบทบาทของผู้นำที่เป็นหัวใจของการกำหนดค่านิยมและแนวทาง การสร้างสรรค์และสร้างสมดุลของค่านิยมสำหรับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ตลอดจน การผลักดันและทบทวนผลการดำเนินงาน ความสำเร็จขององค์กรจึงต้องอาศัยการมองการณ์ไกล และความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุงและนวัตกรรม ซึ่งหมายความรวมถึงการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้ เกิดอำนาจในการตัดสินใจ และความคล่องตัวมากขึ้น รวมทั้งคิดค้นวิธีการเพื่อการปรับใช้ข้อมูล อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล ซึ่งคำนึงถึงความต้องการด้านการพัฒนาของผู้เรียน การสร้าง แรงจูงใจให้ตนเอง นิสัยการเรียนรู้ ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม การทำหน้าที่พลเมืองที่ดี ตลอดจนการพัฒนาลักษณะนิสัย (Jung, Chow, & Wu, 2003) ผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ขององค์กร สร้างบรรยากาศให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม ตลอดจนสร้าง บรรยากาศให้องค์กรมีความยั่งยืน

2. การสื่อสารผลการดำเนินการขององค์กร การกำหนดทิศทางการทำงาน หลักการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระบุว่า การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหาร ต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือ ผลการดำเนินงานที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง มีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไป ปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

การทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร มีการนำผลที่ได้รับจากการทบทวนการ ดำเนินงานขององค์กรไปปรับปรุงประสิทธิผลของภาวะผู้นำของตน ภาวะผู้นำแบบบารมี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่องาน ตลอดจนภาวะผู้นำขององค์กรและการทบทวนระดับ องค์กร มีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินงานในทุกด้านขององค์กร ซึ่งไม่เพียงเป็นการทบทวน ว่าองค์กรดำเนินงานได้ดีเพียงใดในปัจจุบัน หากยังหมายถึงว่าองค์กรจะมุ่งสู่ออนาคตได้ดีเพียงใด ผลการทบทวนการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ในการปรับปรุงและสร้างโอกาส สำหรับนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จและตัววัด ต่าง ๆ ดังนั้นองค์ประกอบสำคัญของผลการทบทวนผลการดำเนินงานระดับองค์กรโดยผู้นำระดับสูง



จึงได้แก่การแปลงผลของการทบทวนให้เป็นแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพียงพอสำหรับนำไปปฏิบัติ  
ทั่วทั้งองค์กร และครอบคลุมไปถึงผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมือ ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ

(De Hoogh, Den Hartog, Koopman, Thierry, Van den Berg, Van der Weide, & Wilderom, 2004)

### การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

1. การประกอบกิจการอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถนำแนวพระราชดำริ  
ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชเรื่อง “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ที่ได้  
พระราชทานแก่พสกนิกรชาวไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 มาประยุกต์ใช้อย่างเข้าใจและเข้าถึงเพื่อ  
เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกิจการมากขึ้น เพราะปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะทำให้กิจการ  
เจริญเติบโตอย่างสมดุลมั่นคง ยั่งยืน กล่าวคือมีความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันต่อการ  
เปลี่ยนแปลงจากภายนอกและภายในทั้ง 4 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม  
ส่งผลให้กิจการและพนักงานสามารถพึ่งพาตนเอง เป็นที่พึ่งให้แก่ผู้อื่น โดยมีการอยู่ร่วมกันอย่างมี  
คุณธรรมและจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต อุดม ขยันหมั่นเพียร รวมถึงใช้ความรู้อย่างรอบคอบ  
มีสติปัญญาและแบ่งปันการดำเนินกิจการอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่ประยุกต์ใช้ปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียงจะคำนึงถึงทางสายกลาง ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไม่เบียดเบียนไม่แสวงหา  
ผลกำไรจนเกินระดับความยั่งยืนไม่เอาัดเอาเปรียบหรือใช้ผลประโยชน์จากสังคมอย่างไม่คำนึงถึง  
ผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมอันดีที่อาจก่อให้เกิดวิกฤติตามมา นอกจากนั้น  
ยังส่งเสริมให้ใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าและคุณภาพทำให้เป็นผลดีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม  
และสิ่งแวดล้อมของชาติให้มีความสมดุล มั่นคงและยั่งยืน (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, ม.ป.ป.)

2. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ องค์กรให้การสนับสนุน  
และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และกำหนดจุดเน้นในการสนับสนุนในการพัฒนาชุมชน เช่น  
วิสัยทัศน์ การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ และสไตส์การสื่อสาร การทำหน้าที่พลเมืองที่ดีความหมาย  
มากกว่าการประพฤติตามกฎระเบียบ องค์กรไม่ว่าจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ย่อมมีโอกาสการทำ  
หน้าที่พลเมืองที่ดีเท่าเทียมกัน โอกาสเหล่านี้รวมถึงการให้กำลังใจและสนับสนุนบุคลากร  
ในการให้บริการชุมชน ส่วนความรับผิดชอบต่อสาธารณะอาจเกี่ยวข้องกับประเด็นหรือข้อกังวล  
มากมาย เช่น ค่าใช้จ่ายของผู้เสียภาษี ความปลอดภัยในองค์กร การมีส่วนร่วมกับชุมชน  
ขององค์กร เช่น การที่องค์กรผู้นำระดับสูง บุคลากรเสริมสร้างให้ความรู้แก่ชุมชนโดยอาจมี  
การออกไปให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย การบริการและการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพแก่ชุมชน  
เปิดโอกาสให้ประชาชนได้พัฒนาความรู้ ค่านิยมและทักษะทางสังคม และการทำหน้าที่พลเมืองที่ดี  
(Kirkpatrick & Locke, 1996)

## การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้รับบริการ (Customer) บุคลากร (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) ผู้ถือหุ้น (Stockholder) องค์กรประชาสังคม (Civil society)

1. การจัดทำยุทธศาสตร์ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร จำเป็นต้องตอบคำถามที่สำคัญ 3 คำถาม คือ องค์กรในปัจจุบันอยู่ที่ไหน องค์กรต้องการไปที่ไหน และองค์กรจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร

การวางแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม ในการจัดทำแผนระยะยาว (แผน 4 ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปี (แผน 1 ปี) รวมถึงการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมาย ตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการ

2. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดระยะเวลาในการบรรลุวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนเรื่องวิธีการพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำในการให้บริการด้านการบริการ การเป็นผู้นำในการแข่งขัน ต้องอาศัยการมองสูอนาคต ซึ่งไม่เพียงเกี่ยวข้องกับองค์กรที่แข่งขันเท่านั้น หากยังต้องพิจารณาถึงวิธีการในการแข่งขันด้วย ทั้งนี้ การแข่งขันอาจประกอบด้วยทางเลือกที่หลากหลาย จึงจำเป็นที่องค์กรต้องมีความเข้าใจในจุดอ่อนและจุดแข็งของทั้งองค์กรคู่แข่งและตนเอง ซึ่งความเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและมีผลกระทบในทางบวกกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน (Miller & Cardinal, 1994) การคาดการณ์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอนาคตนับเป็นสิ่งที่สำคัญมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้องค์กรค้นพบและลดอุปสรรคทางการแข่งขัน ทั้งยังช่วยลดระยะเวลาในการแก้ไข และชี้ให้เห็นถึงโอกาสอื่น ๆ องค์กรอาจใช้รูปแบบที่หลากหลาย การกระจายอำนาจ ความลึกในการวิเคราะห์ การกำกับติดตาม ทบทวนแผน การวาดภาพอนาคต ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน (Labroukos, Lioukas & Chambers, 1995)

3. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง วิธีการที่องค์กรแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติงาน สรุปแผนปฏิบัติงานขององค์กรและตัววัด

ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร (Miller & Dess, 1996)

การสื่อสารทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บุคลากรรับรู้ โดยให้ความสำคัญ 4 เรื่อง คือ 1) สื่อสารทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ 2) ถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร การลงสู่การปฏิบัติและระดับบุคคลอย่างเป็นระบบ 3) จัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี 4) วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลด้วย

### **การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน โดยต้องศึกษาทำความเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับฟังความเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน สร้างความสัมพันธ์ กลไก และช่องทางให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวกรวดเร็ว มีความพึงพอใจ ซึ่งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็คือ ประชาชนผู้มาติดต่อราชการศาล ในงานวิจัยนี้รวมถึงกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน่วยงานสำนักงานยุติธรรมที่มีการประชาสัมพันธ์ทำความเข้าใจให้เข้าถึงประชาชนผู้มีอรรถคดีและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารจัดการทั่วถึงหรือไม่ อย่างไร

### **สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจนโดยต้องศึกษาทำความเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับฟังความเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วนำมาปรับปรุงการดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์กลไก และช่องทางให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและรวดเร็ว ตลอดจนต้องประเมินความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### **1. สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ การกำหนดให้มีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น และกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของ

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดให้มีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดให้มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วม

2. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การติดตามความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำผลมาปรับปรุงการให้บริการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

### **การสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

1. ผลผลิต การบริการและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดความต้องการของผู้รับบริการ ปรับปรุงผลผลิต/ บริการเพื่อตอบสนองความต้องการ ขยายความสัมพันธ์และดึงดูดผู้รับบริการ ฯ ใหม่ การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดระดับความสำคัญ

2. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสาร สร้างและการจัดการความสัมพันธ์ การใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ การจัดการกับข้อร้องเรียนและการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล สร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### **การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, analysis and knowledge management) เป็นการตรวจประเมินการวัดผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การจัดการแหล่งสารสนเทศ การจัดการความรู้ขององค์กร คุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ เป็นการสนับสนุนด้านสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่จำเป็นขององค์กร และการมีผลลัพธ์จากการบริหารจัดการองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูลและการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรให้สามารถนำมาใช้และเกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในการใช้ข้อมูลปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้การบริหารงาน การวางแผนการตัดสินใจและการควบคุมงานในองค์กรจะช่วยให้เกิดความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ หมายถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ การปรับปรุงผลการดำเนินการ

1. การวัดผลการดำเนินการ การเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องและนำข้อมูล นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเลือกใช้ การเลือกใช้ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผ่านสื่อเทคโนโลยี ฯ ความคล่องตัวของการผลิต ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

2. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ การทบทวนผลการดำเนินการเพื่อสนับสนุนผลการทบทวนของผู้บริหาร การประเมินความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการและความท้าทายที่จะทำให้การขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปอย่างมั่นใจและเป็นระบบ มีการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า มีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของระบบงานการสนับสนุน

3. การปรับปรุงผลการดำเนินการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ใช้ผลการทบทวน คาดการณ์ผลการดำเนินการปรับแก้ความแตกต่างปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

4. การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (วิจารณ์ พานิช, 2546)

คำว่าองค์ความรู้นั้นในตัวมันเองค่อนข้างจะเข้าใจยากอยู่บ้างและจัดเป็นประเด็นที่นักปรัชญาที่ยิ่งใหญ่หลายคนได้ให้ความสนใจมาโดยตลอด องค์ความรู้แตกต่างกับสินทรัพย์อื่น ๆ มันไม่ใช่สิ่งที่คุณจะสามารถสัมผัสหรือรู้สึกได้เหมือนทรัพย์สินอื่น ๆ ส่วนองค์ความรู้บางอย่างก็อาจจะมองเห็นในรูปของลายลักษณ์อักษรที่อยู่ภายนอกของตัวบุคคลทอมบอยเดลล์ (Tom Boydell) นักวิชาการชั้นนำเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้พัฒนากรอบแนวคิดเกี่ยวกับประเภทขององค์ความรู้รวม 4 แบบ 1) ความรู้เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ 2) ความรู้ที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างไร 3) ความรู้ที่จะเป็นตัวของตัวเองได้อย่างไร 4) ความรู้ที่จะบรรลุผลสำเร็จร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไร

Davenport and Prusak (1998, p. 5) นักวิชาการชั้นนำในด้านการจัดการความรู้ พูดถึงองค์ความรู้ว่าเป็นเหมือน "...ส่วนผสมที่เปลี่ยนไปได้เรื่อย ๆ ของประสบการณ์ ความเชื่อ สารสนเทศและ ความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ ที่จะเป็นเสมือนกรอบในการที่จะประเมินและรับเอาประสบการณ์ รวมทั้งสารสนเทศใหม่ ๆ เพิ่มเติมขึ้นมา องค์ความรู้จะเกิดขึ้นและถูกประยุกต์ใช้ภายในสมองของผู้ที่มีองค์ความรู้นั้น ๆ สำหรับในองค์กรแล้ว ส่วนใหญ่จะผสมผสานสอดแทรกอยู่ในสิ่งต่าง ๆ ไม่เฉพาะเอกสารหรือในแหล่งที่เก็บเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ในกิจกรรมงานประจำต่าง ๆ หรือในกระบวนการทำงาน แนวทางปฏิบัติ รวมถึงมาตรฐานต่าง ๆ ขององค์กร"

ผลจากงานวิจัยของ Christina Evans ชี้ว่า นักทรัพยากรบุคคลจำเป็นที่จะต้องทำงานเป็นคู่คิดร่วมกับเพื่อนร่วมงานในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ในการปฏิบัติในบางองค์กร นักทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็น

ตัวกระตุ้นให้มีการนำเอา เรื่องของการจัดการความรู้ไปสู่การเป็นกิจกรรมมาตรฐานขององค์กร ในองค์กรอื่น CEO จะมอบหมายให้นักทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดำเนินการในการขับเคลื่อนองค์กร ไปในเส้นทางของการจัดการความรู้ อันเนื่องมาจากความเชี่ยวชาญในด้านของการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตาม นักทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องให้ความรู้กับเพื่อนคู่คิดทางธุรกิจ จากหน่วยงานอื่น ๆ หรือจะหมายถึงตัวเองด้วยก็ได้ ในเรื่องเกี่ยวกับความหมายของการเรียนรู้และวิธีการที่ดีที่สุดที่จะกระตุ้นสนับสนุนการเรียนรู้ ในการทำงานยุคใหม่ Wenger (1998) นักวิจัยและนักเขียนชั้นนำในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ เชื่อว่าสมมติฐานข้อหนึ่งที่หลาย ๆ องค์กร เชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้ก็คือ การเรียนรู้เป็นกระบวนการของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นผ่านการสอนในสถานที่ที่จัดขึ้นนอกสถานที่ทำงานปกติ Wenger ได้พัฒนาทฤษฎีของการเรียนรู้-ทฤษฎีทางสังคมเกี่ยวกับการเรียนรู้ ซึ่งมีสมมติฐานว่า 1) การเรียนรู้นั้นเป็นส่วนหนึ่งในการดำรงชีพของมนุษย์ เช่นเดียวกับการกินและการนอน 2) การเรียนรู้เกิดขึ้นตามธรรมชาติผ่านการมีส่วนร่วม ในกิจกรรมทางสังคมต่าง ๆ

อย่างไรก็ตาม บทบาทหน้าที่และคุณค่าของนักทรัพยากรบุคคลไม่ใช่และไม่ควรที่จะหยุดอยู่แค่นั้น ในบทบาทการเป็นคู่คิดทางธุรกิจนั้นนักทรัพยากรบุคคลสามารถที่จะเพิ่มคุณค่าในเรื่องของการจัดการความรู้ได้อีก โดยการเน้นให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสามารถในการปฏิบัติงาน การช่วยพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทางธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Evans, 2000)

ความรู้ของส่วนราชการ การจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

ข้อมูล สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Management information system: MIS) คือ ระบบที่ให้สารสนเทศที่ผู้บริหารต้องการ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นทั้งสารสนเทศภายในและภายนอก สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งสิ่งที่คาดว่าจะในอนาคต นอกจากนี้ระบบ MIS จะต้องเป็นสารสนเทศในช่วงเวลาที่เป็นประโยชน์ ให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการวางแผนการควบคุมและการปฏิบัติการขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

### **การมุ่งเน้นบุคลากร**

การมุ่งเน้นบุคลากรและทรัพยากรมนุษย์ (Human resources development and learning) เป็นการให้ความสำคัญในการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากศักยภาพของพนักงาน

มีการมอบหมายงานและติดตามงาน มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการประเมินผลงานและการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ตลอดจนการสร้างรูปแบบการมีส่วนร่วมและการเติบโตในแต่ละสายงานของพนักงานในองค์การที่มีการปฏิบัติงานในด้านนี้อยู่หรือไม่ อย่างไร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

#### สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

1. ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร การประเมินความต้องการ ขีดความสามารถและอัตรากำลัง บุคลากรใหม่ การทำงานให้บรรลุผล การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารด้านบุคลากรดำเนินการตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง
2. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร การดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน การกำหนดและออกแบบการบริการ สวัสดิการและนโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากรความผูกพันของบุคลากร
3. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การกำหนดองค์ประกอบของความผูกพัน การเสริมสร้างวัฒนธรรม การนำความหลากหลายของบุคลากรมาสร้างวัฒนธรรมการทำงาน สนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจ การสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการและบรรลุผลสำเร็จของแผน
4. การประเมินความผูกพันของบุคลากร วิธีการและตัววัดเพื่อประเมินความผูกพันและความพึงพอใจ การเชื่อมโยงความผูกพันกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ
5. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร หัวหน้างานและผู้บริหาร โดยคำนึงถึงสมรรถนะหลัก นวัตกรรม จริยธรรม ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การจัดการความก้าวหน้าทั่วทั้งส่วนราชการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

#### ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถออกแบบ จัดการ ปรับปรุงผลผลิต บริการและกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์การให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และสามารถส่งมอบผลผลิตแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

#### กระบวนการทำงาน

1. การออกแบบผลผลิตและกระบวนการ การออกแบบผลผลิต การบริการและกระบวนการทำงาน การนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ ความเป็นเลิศด้านผลผลิตและการบริการ และความคล่องตัวมาพิจารณาในกระบวนการ การกำหนดข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน

2. การจัดการกระบวนการ การนำกระบวนการไปปฏิบัติตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีตัววัดเชื่อมโยงผลผลิต การปรับปรุงผลผลิต การบริการและกระบวนการลดความผิดพลาด/ข้อผิดพลาด/ สูญเสียประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

3. การควบคุมต้นทุน การควบคุมต้นทุนโดยรวม การป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย/ความผิดพลาด/ การทำงานซ้ำ ลดต้นทุนเกี่ยวกับการตรวจสอบกระบวนการ/ผลการดำเนินงาน

4. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเลือกผู้ส่งมอบ การวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง การดำเนินการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

5. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน การทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการมีความปลอดภัย การป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ/ วิเคราะห์ต้นเหตุและการทำให้คืนสู่สภาพเดิม การเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

6. การจัดนวัตกรรม โอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการวางแผน การทำทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนนวัตกรรม การติดตามผลของโครงการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

### ความหมายและลักษณะขององค์การการจัดการ

คำว่า “องค์การ” (Organization) นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังเช่นต่อไปนี้ Barnard (1970 อ้างถึงใน ชลภัตธรรม์ สิทธิวงค์ชัย, จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์วานิน, 2560) กล่าวว่า องค์การ คือ ระบบที่บุคคลสองคนขึ้นไปร่วมมือกันทำงานอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Hicks (1972 อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, 2534) ให้ความหมายว่า องค์การ คือ กระบวนการจัดโครงสร้างในบุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ (Interact) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Bovee (1993) ให้ความหมายว่า องค์การ คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ส่วนคำว่า “การจัดการ” มีผู้ให้ความหมายของการจัดการ (Management) ไว้ดังนี้

Drucker (1979 อ้างถึงใน วิภาดา สุปตานนท์, 2551) กล่าวว่า การจัดการ คือ การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ดำเนินการ



การจัดการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรใดมีการจัดการที่ดีย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จ การจัดการมีความสำคัญ 5 ประการหลัก ดังนี้

1. การช่วยสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เป็นการให้ความสำคัญการจัดการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ ความเป็นแชมป์หรือความเป็นหนึ่งไม่เป็นสองรองใคร การจัดการดังกล่าวจะมุ่งสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ภารกิจหรือพันธกิจ และวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ และมุ่งสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์ในระยะยาว การจัดการจึงมีลักษณะเป็นพลวัตที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

2. การช่วยทำให้องค์กรอยู่ได้ในยุคโลกาภิวัตน์ มีการพัฒนาการติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็วและต้นทุนต่ำ มีผลทำให้เกิดพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ซึ่งหมายถึงการทำธุรกิจพาณิชย์โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือธุรกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ทำให้สะดวก รวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่ายในการทำงานมากขึ้น มีการจำแนกกลุ่มลูกค้าตามความต้องการมากขึ้น มีการรวมกลุ่มธุรกิจในลักษณะพันธมิตรมากขึ้น มีการค้าขายอย่างเสรี และมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็วกว่าเดิม มีการสื่อสารที่เป็นไปอย่างรวดเร็วพร้อมกันทั่วโลก รวมทั้งมีการทำการที่เป็นเครือข่ายโยงใยทั่วโลก ยุคโลกาภิวัตน์เน้นการให้ความสำคัญต่อการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมากขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการจัดการองค์กรที่สะดวก คล่องตัวและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

3. การช่วยทำให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างหรือองค์กรให้มีขนาดเล็กลง การรื้อปรับระบบกระบวนการทำงานให้ดีกว่าเดิม และมีการประดิษฐ์และสร้างความคิดใหม่ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว ต้องมุ่งเน้นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้เป็นสำคัญ

4. การช่วยทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสาร การจัดการแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การจัดการที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้า สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการจัดการคุณภาพมาตรฐานสากล ดังนั้นการสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ทางการบริหารจะต้องกระทำโดยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมให้ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

5. การช่วยทำให้องค์กรสามารถจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร การจัดการความหลากหลายของบุคลากร โดยมุ่งเน้นการจัดการความแตกต่างของบุคคล ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องเชื้อชาติ สีผิว เพศและศาสนา การจัดการความหลากหลายของบุคลากรเป็นการพยายามดึงศักยภาพความหลากหลายเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ในขณะเดียวกันก็พยายามหาทางลดปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากความหลากหลายที่จะเป็นตัวบั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน (เสน่ห์ จัตุโต, 2554)

ดังนั้นพอสรุปได้ว่า องค์กร (Organization) คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่กำหนดไว้

การจัดการ หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในสภาวะการณ์ปัจจุบันนี้องค์กรทุกองค์การต่างก็ต้องบริหารจัดการตัวเองเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้หลาย ๆ องค์กรต่างก็ต้องการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่มุ่งสู่ชัยชนะที่เกิดจากการแข่งขัน เป็นการมุ่งสู่ความเป็นแชมป์หรือเป็นหนึ่งในสิบสองรองใครในยุคใหม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวอยู่มาก โดยเฉพาะแนวคิดเรื่องการจัดอันดับ (Ranking) ขององค์กรในลักษณะที่แตกต่างกันขององค์กรแห่งความเป็นเลิศพยายามที่จะเป็นผู้นำขององค์กรต่าง ๆ ที่มีลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการในแบบเดียวกันองค์กรแห่งความเป็นเลิศจึงเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “Excellent organization” (เสน่ห์ จัตุโต, 2551)

### **ความหมายและลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง**

นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงหรือ HPO ไว้หลายความหมาย ดังนี้

De waal (2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง และได้รวบรวมความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง และสรุปว่าเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จทางการเงินระยะยาว เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้อง โดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับคนในองค์กรเยี่ยงสินทรัพย์อย่างแท้จริง (De Waal, 2007, p. 180)

Holbeche (2004) กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มจนเกินไป และที่สำคัญคือการกระตุ้นให้คนในองค์กรรักษาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้คือการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร

Epstein (2004) ได้ทบทวนวรรณกรรมและให้คำจำกัดความของ HPO ว่าเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จทางการเงิน พนักงานและลูกค้ามีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มระดับบุคคลในระดับสูง มีผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมและการจัดการ การวัดผลงานและระบบการให้รางวัลและการมีภาวะที่เข้มแข็ง

Brokaw and Mullins (2006) กล่าวถึง HPO ในภาครัฐว่าเป็นองค์การที่สามารถผลักดันองค์การไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งสะท้อนความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง สร้างพลังและเสริมสร้างความต้องการไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ ๆ โดยวิสัยทัศน์ที่มีความต่อเนื่องในการสร้างและยกระดับความคาดหวัง HPO ควรเน้นผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม

Buytendrik (2006) กล่าวถึง HPO ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างให้สามารถแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับ HPO และสรุปว่า HPO เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดึงส่วนดีของบุคลากรมาให้และรักษาให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุดโดยองค์การสมรรถนะสูงจะมีความคล่องตัวสามารถปรับกระบวนการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีกระบวนการทำงานเทคโนโลยีและบุคลากรที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2551) ได้สรุปว่า HPO เป็นองค์การที่มีพนักงานมีความรู้ความสามารถและความผูกพันอย่างเหนียวแน่นมั่นคงองค์การสมรรถนะสูงนี้จะสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดีสามารถจัดการการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลงานที่สูงด้วย

พสุ เดชะรินทร์ (2549) ให้ความหมาย HPO ไว้ว่าเป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เคร่งครัดจนเกินไป

ดังนั้นพอสรุปได้ว่า องค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานมีขีดความสามารถในการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมองค์การโดยการบริหารจัดการบุคลากรในองค์การปรับปรุงขีดความสามารถขององค์การให้ความสำคัญกับคนในองค์การประชาชนเกิดความพึงพอใจ

### **คุณลักษณะของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง**

โลกยุคปัจจุบันเป็นโลกยุคของข้อมูลข่าวสาร ทำให้โลกไร้พรมแดน เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากมายในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งในทุกภาคส่วนของสังคมไทย ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ

ที่มุ่งบริการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หรือภาคเอกชน ซึ่งดำเนินการธุรกิจเพื่อแสวงหาผลกำไรก็ต้องใส่ใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากเพื่อให้องค์กรอยู่รอด

ในส่วนของภาครัฐหลังจากการปฏิรูประบบราชการไทยตั้งแต่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภาครัฐเป็นอย่างมากปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยสิ้นเชิง ภาครัฐได้นำแนวคิดการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชนมาปรับใช้ในองค์กรของรัฐซึ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New public management: NPM) พร้อมทั้งมีดัชนีวัดผลการดำเนินงานโดยมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งมีการให้เงินรางวัลตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจในการช่วยผลักดันให้หน่วยงานภายในองค์กรของรัฐ มีการพัฒนาการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องทั้งนี้เพื่อให้องค์กรของรัฐเดินทางไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) (บุษยมาศ แสงเงิน, 2553)

องค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) คือ การเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนงานรองรับกับภาวะการณ์ต่าง ๆ อย่างชัดเจนมีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับหรือนักวิชาการบางท่านเรียกว่า “องค์กรที่เป็นเลิศ” (Excellence organization) จากคำนิยามดังกล่าวเรามักจะมองว่าองค์กรที่เก่งนั้นเป็นองค์กรที่บริหารงานได้ดีมีประสิทธิภาพสามารถทำกำไรให้แก่องค์กรได้มากแต่ไม่เคยที่จะดูระบบภายในองค์กรว่าเป็นอย่างไรซึ่งปัจจัยที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายนั้นอาจจะไม่ใช่เกิดจากองค์กรก็เป็นได้ องค์กรที่ระบบการบริหารจัดการที่ไม่ดีอาจทำให้องค์กรอยู่ได้แต่ไม่ยั่งยืนคืนักปัจจุบันกลับมองแนวคิดใหม่ว่าองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วยนั้นจึงจะทำให้องค์กรทำงานสำเร็จตามเป้าหมายเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และเกิดความมั่นคง ยั่งยืนในการทำงาน

ในการบริหารจัดการระบบภายในขององค์กรเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นมีเครื่องมือหรือเทคนิคที่นำมาใช้หลายอย่างขึ้นอยู่กับองค์กรจะเลือกใช้ สำหรับประเทศไทยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานราชการใช้ในการประเมินตนเองเพื่อก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

องค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า HPO นักวิชาการบางท่านเรียกว่าองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence organization) ในปัจจุบันมีหน่วยงานหลายแห่งทั้งภาคเอกชนและภาครัฐของไทยได้ให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ

มาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงสำหรับภาครัฐที่สำคัญ เช่น กระทรวงพลังงานและการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้ตั้งเป้าไว้อย่างชัดเจนในการที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็น HPO ให้ได้ซึ่งผู้บริหารของหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เป็นเป็นอย่างมาก

จากการศึกษาคุณลักษณะการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจากเอกสารและงานวิจัยพบว่า มีผู้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

1. Thomas ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง 5 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) การประเมินผลการดำเนินงาน 5) การริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม (ธนิภา ฉัตรกุล ณ อยุธยา, 2550)

2. Buytendijk (2006) ได้กล่าวถึง HPO ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว Buytendijk ยังพบว่า HPO ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง 2) มีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (พนักงานขององค์กร) และภายนอกองค์กร (ลูกค้า, Supplier และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ) 3) มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้พนักงานขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร 4) สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที และ 5) มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย ประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

3. Miller (2001) นักคิดนักเขียนและที่ปรึกษาการจัดการองค์กรได้วิเคราะห์บทบาทของ HPO: High performance organization หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่ทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนจึงสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้ และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเองคือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร กุญแจที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศประกอบไปด้วย 1) การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน 2) โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อ

การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี 3) มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด 4) มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน 5) พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน, คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่าเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

4. Thor (1994) ได้พยายามแยกความแตกต่างที่เห็นเด่นชัดระหว่างองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และที่มีขีดสมรรถนะต่ำ และพบว่า องค์การแบบ HPO มีนโยบายเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม มีคู่มือและกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษรมีแผนและมาตรการอย่างเป็นทางการ และการประมวลเอกสารที่กล่าวถึง ความหมายและคำจำกัดความสามารถวิเคราะห์จุดรวมอันเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแบบ HPO ดังนี้ 1) ด้านวัฒนธรรม 2) ด้านการทำงานแบบเป็นทีม กระบวนการที่สร้างคุณค่าและความนิยมร่วมกัน 3) ด้านยุทธศาสตร์ โครงสร้างระบบงาน 4) ด้านการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน นอกจากนี้ยังมีประเด็นย่อยอื่นอีกได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านพนักงาน ด้านการสร้างประสิทธิภาพ ด้านผลลัพธ์ของการทำงาน ด้านการจัดการความรู้และการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

5. De Waal (2007) ได้เสนอกรอบแนวคิดประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 กลุ่มพื้นฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น HPO ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่ 1) การเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองปัจจัยภายนอก 2) โครงสร้างองค์การ ประกอบด้วยปัจจัย 4 ตัว คือ การออกแบบองค์การ ยุทธศาสตร์ การจัดการกระบวนการ และเทคโนโลยี 3) วัฒนธรรมองค์การที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการกับปัจเจกบุคคลและกำหนดบทบาทที่เหมาะสม และวัฒนธรรม 4) พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ โดยเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก

6. Gertner Group (2003) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย 1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them) 2) การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Share values) 3) การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment) 4) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่

สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operation terms) 5) เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น (Business agility) (จตุมา พรหมศร, 2554)

7. Linder and Brooks (2004) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่า การที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High performance organization) ได้นั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (Client-centered) 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome oriented) 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) 4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovation and flexible) 5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative) และ 6) มีความมุ่งมั่น (Passionate) (บุศรินทร์ สุจริตจันทร์, 2553)

8. Jupp and Younger (2004) ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome value focused) 2) มีประสิทธิภาพสูง (High efficient) 3) ความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม พร้อมที่จะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action) 4) มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities) 5) เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง (High agile) 6) ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees) 7) มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders) (พสุ เดชะรินทร์, 2549)

มิลเลอร์ได้อธิบายหลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศโดยใช้ตัวอย่างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบกับเมื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้วคุณลักษณะนั้น ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

1. High Control to High Trust: จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ มิลเลอร์เชื่อว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่มาก ๆ และใช้กฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการควบคุมการทำงานของพนักงานจะก่อให้เกิดการต่อต้าน พนักงานทำงานอย่างไม่มีความสุขทำงานเพียงเพราะหน้าที่หรือทำตามระเบียบข้อบังคับไม่ได้ใช้หัวใจการทำงานและนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด องค์กรที่ใช้ความเชื่อถือหรือเชื่อใจจะส่งผลให้พนักงานในองค์กรทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทดีขึ้นนอกจากความไว้วางใจในองค์กรแล้วยังต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์

ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจ การดำเนินธุรกิจหรือกิจการใด ๆ ก็จะเป็นประสบความสำเร็จโดยง่าย

2. Focus on making “Things” to Making “Knowledge”: จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ มิลเลอร์กล่าวว่าสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ทรัพยากรอื่น ๆ ไม่ว่าจะเงินทุน ที่ดิน แรงงาน ก็ไม่สามารถเทียบคุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถได้ นักเศรษฐศาสตร์รุ่นก่อน ๆ เชื่อว่าคุณค่าถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงานแต่ปัจจุบันคุณค่าถูกสร้างขึ้นจาก “ผลิตภาพในการผลิต” และ “นวัตกรรม” ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก “ความรู้” ทั้งสิ้น

3. Individual decisions making to team decisions making: จากการตัดสินใจโดยบุคคลไปบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีมโดยองค์กรแบบดั้งเดิมนั้นการตัดสินใจจะกระทำโดยผู้ที่มีอำนาจแต่ในปัจจุบันการออกแบบขององค์กรที่ใช้ระบบการทำงานเป็นทีมให้อำนาจทีมในการออกแบบกระบวนการทำงานของตนเองสามารถติดต่อกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ได้โดยตรง และสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานตามความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกคุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นหลักของการมุ่งสู่แห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะเริ่มทำงานจากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายในองค์กร และลูกค้าภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดคุณค่าภายในห่วงโซ่แห่งคุณค่าการออกมาจากวัฒนธรรมเดิม ๆ ในทันทีไม่ใช่เรื่องง่ายโดยเฉพาะในองค์กรที่มีวัฒนธรรมฝังรากลึกแล้ว การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ต้องอาศัยเวลาและการฝึกฝนร่วมกัน ดังนั้นการสร้างทีมในองค์กรจึงต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมองทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน

4. Individual rewards to team-based reward: จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม องค์กรที่มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการบริหารโครงสร้างและกระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่องค์กรเปลี่ยนการจัดการภายในองค์กรเป็นระบบทีมแต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคล ทั้ง ๆ ที่การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กระทำร่วมกันเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้เป็นเหตุของความไม่สบายใจและความแตกสามัคคีของพนักงานในองค์กร การจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่มีรูปแบบที่ตายตัว แต่ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีมเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน



5. Vertical to horizontal organization: จากรูปแบบองค์กรในแนวตั้งมาเป็นแนวนอน การควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรกขององค์กรจะทำได้ง่ายกว่าเนื่องจากใช้กลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยกว่า และมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่าองค์กรแบบดั้งเดิมการจัดองค์กรในแนวราบ มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพโดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในที่ตนเอง และในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่น ๆ รวมทั้งลูกค้า และซัพพลายเออร์ที่ติดต่อโดยตรงกับทีม

6. Fixed structure to dynamic structure: จากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่นเทคโนโลยีการผลิตและการผลิตและจัดจำหน่ายมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาไม่มีใครสามารถระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นโครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. Companies with Walls to Companies without Wall: จากองค์กรที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวของตัวเองคิดว่าตัวเองสามารถอยู่ได้ด้วยตัวเองแต่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและซัพพลายเออร์เป็นอันมาก องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะไม่ปิดกั้นตนเองเพราะการปิดกั้นตนเองจะกีดขวางทำให้องค์กรไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและซัพพลายเออร์ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินการของตนเองได้

8. Financial secrecy to open-book management: ในอดีตพนักงานขององค์กร จะไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรได้เลยแตกต่างกับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มักจะเปิดข้อมูลทางการเงินต่าง ๆ ให้พนักงานและคนภายนอกได้รับทราบ องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ หากพบว่าผิดปกติดังนั้นต้องรีบแจ้งเพื่อหาทางแก้ไข และพัฒนาปรับปรุงองค์กรต่อไป

9. Blame the person to blame the process: เปลี่ยนการตำหนิที่บุคคลไปเป็นการพิจารณาทั้งกระบวนการ ดร. เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง หนึ่งในผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาคุณภาพการผลิตได้กล่าวเอาไว้ว่า ปัญหาด้านคุณภาพ 95% เกิดจากกระบวนการแต่คนส่วนมาก

มักจะกล่าวโทษว่าเป็นความผิดของบุคคล อาจมีการลงโทษโดยไล่ออกหรือโยกย้ายซึ่งการดำเนินลักษณะนี้จะสร้างความตึงเครียดในแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ระบบทีมในองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศสมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกันหากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกันซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Miller, 2001)

จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรม เอกสาร งานวิจัย และการศึกษาถึงความสำเร็จขององค์การภาคธุรกิจและรัฐบาลที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศหรือองค์การที่มีสมรรถนะสูงที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ จัดกลุ่มเพื่อสรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ดังตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 คุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ

องค์ประกอบ ชื่อ-สกุล	เป้าหมายดำเนินการ	การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การมุ่งเน้นผลผลิตและมุ่งเน้นผลลัพธ์	การกำหนดกลยุทธ์	การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	การจัดองค์การเรียบง่าย	การสื่อสาร	การทำงานเป็นทีม	โครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่น	ค่านิยม	การพัฒนาบุคลากร	ภาวะผู้นำ	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี	นวัตกรรม	การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
Dr. Robert										✓	✓			✓	✓	
J.Thimas																
Miller (2001)						✓		✓	✓		✓					
Thor (1994)					✓			✓	✓			✓				
Buytendijk (2006)	✓	✓		✓		✓										
De Waal (2007)		✓							✓				✓	✓		
Gartner Group (2003)	✓			✓					✓	✓				✓		✓
Linder and Brooks (2004)		✓	✓					✓	✓							
Jupp and Younger (2004)			✓		✓				✓		✓	✓				
รวม	2	3	2	2	2	2	2	3	6	1	3	3	1	3	1	1

จากแนวคิดต่าง ๆ ข้างต้น จะเห็นได้ว่าเป็นแนวคิดที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะหรือหลักการในการนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศหรือเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงหลายประการ และถ้าพิจารณาโดยละเอียดแล้วจะพบว่าแนวคิดเหล่านี้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังแสดงในตารางที่ 2-3 ซึ่งเมื่อได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางในตารางที่ 2-3 ร่วมกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบกับลักษณะเฉพาะของศาลยุติธรรม แล้วทำให้สามารถถ่วงน้ำหนักคุณลักษณะหลัก ๆ ของการที่หน่วยงานราชการจะมีความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ผู้วิจัยจึงนำเสนอคุณลักษณะต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องและความเหมาะสมของแต่ละคุณลักษณะ แล้วนำมาสรุปเป็นองค์ประกอบคุณลักษณะสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านโครงสร้างองค์การ
- 2) ด้านการนำองค์การ
- 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
- 4) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 5) ด้านมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ
- 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

#### **องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง**

##### **ด้านโครงสร้างองค์การ**

Leadbeater (1999) ระบุว่า ในยุคธุรกิจแห่งแห่งความรู้ นั้น เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการโครงสร้างองค์การที่สามารถปรับตัวได้ง่ายและขยายเป็นเครือข่ายได้ เพราะในโลกของธุรกิจที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องดังเช่นในปัจจุบันที่เราประสบอยู่นั้น ไม่มีองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่สามารถจะพัฒนาสินค้าและบริการด้วยตนเอง และสามารถประสบความสำเร็จอยู่ได้ตลอดเวลา

สินค้าอุปโภคบริโภคจำนวนมากในทุกวันนี้ที่พัฒนาโดยความร่วมมือกันระหว่างหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน Leadbeater มีความเห็นว่า เครือข่ายของความร่วมมือกันนั้น ควรจะให้ประโยชน์แก่บริษัทในส่วนของ การกระจายความคิดและสติปัญญา การรับรู้ถึงโอกาสใหม่ ๆ การผสมผสานทักษะที่แตกต่างกัน รวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างและขยายความรู้ใหม่ ๆ (Leadbeater, 1999)

สมคิด บางโม (2553, หน้า 127-131) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การไว้ว่า ภาพรวมของหน่วยงานย่อยและความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์กร โครงสร้างที่เป็นพื้นฐาน 4 แบบ ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และโครงสร้างแบบเมทริกซ์แต่ละโครงสร้างมีรายละเอียด ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรแบบงานหลัก แบ่งหน่วยงานย่อยออกตามลักษณะของภารกิจหลักขององค์กร การควบคุมการบังคับบัญชาแยกออกเป็นสายงานโดยตรง ลักษณะไม่ซับซ้อนมากนัก ไม่มีหน่วยงานที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการ ซึ่งจะเป็นการจัดองค์กรของบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนที่มีขนาดเล็ก ในทางปฏิบัติงานถ้ามีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้นจะปรึกษากันในสายงานของตนเท่านั้น

2. โครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษาจะมีหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษาช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการขาดคำแนะนำปรึกษา หน่วยงานที่ปรึกษาจะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงานทำให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารถ้าไม่มีสายงานที่ปรึกษาผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบงานทุกชนิดรวมทั้งงานเทคนิคเฉพาะด้วยแต่มีข้อเสียคือจะเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา

3. โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ เป็นการจัดแบบแยกงานเฉพาะออกไปตามประเภทของงานแต่ละหน่วยงานมีอำนาจหน้าที่เด็ดขาดมีหน่วยงานที่ปรึกษาของตนเอง หน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีผู้เชี่ยวชาญและมีอำนาจสั่งการในหน่วยงานนั้นได้ทำให้งานดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอเหมาะสำหรับบริษัทขนาดกลางที่ทำหน้าที่การงานแยกกันอย่างชัดเจน

4. โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ เป็นการผสมผสานโครงสร้างแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ในองค์การเดียวกันจัดตั้งเป็นโครงการเฉพาะขึ้นโดยจัดเป็นหน่วยงานตามหน้าที่และทีมโครงการ สมาชิกของทีมโครงการจะถูกรวบรวมจากแผนกต่าง ๆ มาอยู่ภายใต้อำนาจของผู้บริหารโครงการ ผู้บริหารโครงการจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของโครงการ และมีอำนาจหน้าที่ต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์กรเมื่อโครงการสำเร็จเรียบริ่ย่อยสมาชิกของทีมงานรวมทั้งผู้บริหารโครงการจะกลับไปยังแผนกเดิม ปัจจุบันโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์หรือแบบผสมใช้กันมากกับองค์กรที่ต้องการประสานงานและผลการปฏิบัติงานทางด้านเทคนิคที่สูงมาก

#### ด้านการนำองค์การ

ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดปัญหาวางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์การการเป็นผู้นำมองเพียงผิวเผินจะเห็นว่าไม่ยากลำบาก แต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นในการทำงานจริงเป็นสิ่งที่กระทำให้สมบูรณ์ได้ยากจะเห็นว่าในปัจจุบันนี้เราต้องประสบปัญหาการขาดแคลนผู้นำในอุดมคติที่มีความเสียสละและผู้นำที่เป็นนักประชาธิปไตย ดังนั้นการเสริมสร้างความเป็นผู้นำเป็นศิลปะแบบหน้าที่พึงเรียนรู้และพัฒนาได้

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การ

และพนักงานรวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

ผู้นำ (Leader) และผู้บริหาร (Management) มีลักษณะแตกต่างกัน แต่มีบางคนเข้าใจผิดว่าผู้บริหารก็คือ ผู้นำทำให้ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวในการบริหาร เพราะขาดความเป็นผู้นำ ในขณะที่เดียวกันผู้นำก็อาจไม่ได้ตำแหน่งผู้บริหาร

Levitt (1990) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีวิสัยทัศน์มีความคิดริเริ่มมีความเป็นอิสระกล้าหาญในการตัดสินใจมีแรงกระตุ้นมีความกระตือรือร้นสูงมีความยืดหยุ่น เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยปรับปรุงจุดอ่อนในตัวผู้บริหารให้มีคุณลักษณะที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์, 2550)

คุณลักษณะของการเป็นผู้นำ

คุณลักษณะของการเป็นผู้นำ คือการพยายามจะพิสูจน์ว่าคุณลักษณะที่แตกต่างนั้นมีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะนี้เป็นสิ่งที่ผู้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ เช่น Napoleon Bonaparte และ Abraham Lincoln ที่มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำอย่างที่ดีตัวมาแต่กำเนิดในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับทฤษฎีเชื่อว่าทักษะการเป็นผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่มาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ในปัจจุบันนี้คุณลักษณะเหล่านี้ยังคงมีบทบาทในการเลือกผู้นำขององค์กรต่าง ๆ โดยที่อายุ เชื้อชาติและจริยธรรมไม่รวมอยู่ในคุณลักษณะที่กล่าวถึง

Kouzes and Posner (2011) ได้ทำการสำรวจผู้จัดการมากกว่า 7,500 คน ทั่วทั้งสหรัฐอเมริกาเพื่อค้นหาลักษณะของผู้นำที่เป็นที่ต้องการและยกย่องของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผลจากการวิจัยนี้พบว่าคุณลักษณะของผู้นำควรประกอบด้วย

1. ซื่อสัตย์ร้อยละ 87 ของผู้ร่วมการวิจัยต้องการให้ผู้นำมีจริยธรรม
2. มีความสามารถร้อยละ 74 ของผู้ร่วมการวิจัยต้องการผู้ที่มีความสามารถในการทำงานมองการณ์ไกลร้อยละ 67 ของผู้ร่วมการวิจัยต้องการผู้ที่มีวิสัยทัศน์และสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินการได้
3. มีแรงบันดาลใจร้อยละ 61 ของผู้ร่วมการวิจัยเชื่อว่าผู้นำต้องสามารถจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุตามวัตถุประสงค์
4. มีไหวพริบร้อยละ 46 ของผู้ร่วมการวิจัยเห็นว่าการมีไหวพริบเป็นสิ่งสำคัญ แต่ก็ไม่มากไปกว่าคุณลักษณะอื่น

การวิจัยนี้ก็ไม่สามารถระบุได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำจะเป็นแบบใด แต่เป็นเพียงคุณลักษณะของผู้นำที่มาจากความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

Bosudy and Charma (2002) ได้รับตำแหน่งเป็น CEO ของบริษัท Allied Signal ในปี ค.ศ. 1991 เมื่อบริษัทต้องประสบปัญหาทุกด้านไม่ว่าจะเป็นเรื่องจริยธรรม ราคาหุ้น ผลการทำงาน และผลตอบแทน จากประสบการณ์ที่เคยทำงานกับบริษัท General Electric ตลอดเวลา 34 ปี ทำให้เขาตระหนักว่ากรณีของบริษัท Allied Signal นี้เกิดจากการขาดความสนใจในเรื่องของผู้นำ เขาจึงเริ่มโครงการ 2 ปี ในการอุทิศเวลาการทำงานร้อยละ 40 ของเขาเพื่อการพัฒนาผู้นำ ซึ่งเอกลักษณ์ของความเป็นผู้นำตามแนวคิดที่ Bosidy ค้นหากจากผู้สมัครประกอบด้วย

ความสามารถในการปฏิบัติการ (Ability to execute) คือ การค้นประวัติที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวิธีการดำเนินงาน

เส้นทางของอาชีพ (A Career Runway) ผู้นำมีทางเลือกต่าง ๆ มากมายในการประกอบอาชีพของตนจากการคาดการณ์ในอนาคตจากงานที่ทำอยู่

การทำงานเป็นทีม (A Team Orientation) คือ ความสามารถที่บุคคลทำงานร่วมกับผู้อื่นจะทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นมากกว่าการทำงานคนเดียว

การมีประสบการณ์หลากหลาย (Multiple Experience) คือ ผู้ที่ได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงาน 2 หรือ 3 ประเภทในอุตสาหกรรมที่ต่างกัน หรือบริษัท ประสบการณ์อย่างดีในอุตสาหกรรมนั้น ๆ

พฤติกรรมของผู้นำ

เป็นความพยายามที่จะกำหนดคุณลักษณะพิเศษของพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยให้ความสำคัญทั้งด้านผลผลิตและคน รูปแบบที่สำคัญสำหรับพฤติกรรมของผู้นำที่จะกล่าวถึงนี้คือ

The university of michigan leadership model & the ohio state leadership model ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยที่มหาวิทยาลัย Michigan นำทีมโดย Rensis Likert ได้ทำการศึกษา The university of michigan leadership model ขึ้นซึ่งเกี่ยวกับผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยทำการสัมภาษณ์ทั้งผู้จัดการ และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก และพบว่ารูปแบบการเป็นผู้นำมี 2 ประเภท คือ

1. พฤติกรรมที่เน้นงานเป็นศูนย์กลาง (Job-centered behavior)

ผู้จัดการมุ่งความสนใจที่ความตั้งใจในผลงานและกระบวนการไม่ว่าจะเป็นประสิทธิภาพในการทำงานการลดต้นทุน และการทำงานให้ทันตามเวลาที่กำหนดไว้

2. พฤติกรรมที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered behavior)

ผู้จัดการให้ความสนใจกับความพึงพอใจของพนักงานและการทำงานเป็นกลุ่มโดยคาดหวังว่าการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

The ohio state leadership model โดยนักวิจัย Ralph Stogdill แห่ง Ohio State University ในปี ค.ศ. 1945 โดย Ralph Stoghill ที่เริ่มจากศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่เคยทำการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ มาก่อนหน้านี้ และผลที่ได้คือ Ohio state leadership model ที่มีการมุ่งเน้นให้ความสำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ

#### 1. การเริ่มกำหนดโครงสร้าง (Initiative structure)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องพยายามจัดระบบและมอบหมายงานให้สมาชิก โดยผู้นำต้องพยายามผลักดันให้สมาชิกในองค์การงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้สำเร็จซึ่งจะคล้ายกับทฤษฎี Job-centered ของ Likert

#### 2. การคิดถึงผู้อื่น (Consideration)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ ให้ความสนับสนุนในการทำงานและความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงานเพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจ ซึ่งก็จะคล้ายกับทฤษฎี Employee-centered ของ Likert

จากที่กล่าวมาทั้ง 2 ทฤษฎีนั้น ผู้เชี่ยวชาญสรุปว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ

- 1) เป็นผู้ให้การสนับสนุนหรือคำนึงถึงความสัมพันธ์ของพนักงาน
- 2) เน้นการทำงานเป็นทีม
- 3) กำหนดเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพในระดับสูง (Lussier & Achua, 2003)

Blade & mouton's managerial/ leadership grid model เป็นทฤษฎีที่รู้จักกันแพร่หลายในการอบรมผู้นำ ซึ่ง University of texas นำโดย Robert Blake และ Jane Mouton ซึ่งเป็นทฤษฎีที่รู้จักกันในนามของ The managerial grid ในช่วงแรก ต่อมา Anne Adam McCanse เป็นผู้ที่มาทำงานต่อจาก Moulton ได้เปลี่ยนมาเป็น Leadership grid model จัดเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญด้านผลผลิตคือ ลักษณะของงานกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์ กล่าวคือผู้นำจะนำเอาพฤติกรรมอะไรมาใช้ในการทำงานย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน (บุตรี จารุโรจน์, 2549)

#### ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ บัณฑิตบุคคลหรือกลุ่มบุคคล องค์กร สถาบันหรือชุมชนที่เกี่ยวข้อง ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบจากการตัดสินใจหรือจากการที่มีโครงการหรือนโยบายนั้น นอกจากนี้ยังมีความหมายครอบคลุมถึงผู้ไม่เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจด้วย เช่น องค์กรระดับชาติ สถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน รัฐบาลท้องถิ่น คู่สัญญา เป็นต้น โดยอาจจะจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (พัชรี สีโรส, 2546)

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง หรือ Primary stakeholders คือ บุคคลหรือกลุ่มผู้รับผลประโยชน์จากโครงการโดยตรงตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการไม่ว่าจะเป็นผลกระทบทางบวกหรือทางลบ เช่น ประชาชนในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากโครงการ มักมีการแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงตามเพศ ชั้นทางสังคม รายได้ หรือกลุ่มผู้ใช้บริการ
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง หรือ Secondary stakeholders คือ บุคคล กลุ่ม องค์กร สถาบัน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในโครงการซึ่งอาจแบ่งเป็นเกี่ยวข้องโดยเงินทุน (เป็นผู้ออกทุน เช่น บริษัทคู่สัญญาที่ได้รับสัมปทาน) หรือเกี่ยวข้องโดยเป็นหน่วยงานผู้ดำเนินการ (เช่น กระทรวง กรม ที่มีอำนาจหน้าที่) หรือเกี่ยวข้องโดยเป็นหน่วยงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เจ้าของโครงการหรือเกี่ยวข้องโดยเป็นผู้ติดตามเรื่องนั้นโดยตลอด (เช่น บุคคล หรือ NGOs หรือสถาบันการศึกษาที่ติดตามทำวิจัยเรื่องนั้นมาโดยเฉพาะ) หรืออาจเป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เช่น นักการเมืองท้องถิ่น ผู้นำชุมชน ผู้อาวุโส ผู้นำทางศาสนา ฯลฯ ผู้ที่เป็นอาจมีบทบาทอำนาจในการเป็นผู้นำความคิด เป็นต้น
3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก หรือ Key stakeholders คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญ (Importance) หรือมีบทบาทอำนาจ (Influence) ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ บุคคลและกลุ่มอื่น ๆ ที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรหรือสนใจหรือรับผลกระทบจากกิจกรรมขององค์กร การสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสนใจที่ต่างกันซึ่งอาจขัดแย้งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ หรือสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว การรู้ความจำเป็นและความคาดหวังและการทำให้สอดคล้องนี้ทำได้หลากหลายรูปแบบวิธี ไม่ว่าจะเป็นการร่วมมือ ต่อรอง เจรจา การจ้างหรือการยกเลิก หรือการทำให้มีกิจกรรมแต่ดั้งเดิมระบบการจัดการบริหารและการดำเนินธุรกิจมักจะมีขอบเขตครอบคลุมเฉพาะในกระบวนการดำเนินงานของตัวเองกล่าวคือมองเพียงในระดับกระบวนการผลิตและส่งมอบสินค้าและบริการของธุรกิจเท่านั้น ต่อมาแนวคิดว่าระบบการบริหารธุรกิจและการดำเนินธุรกิจขององค์กรหนึ่งไม่ได้เป็นผลมาจากการบริหารจัดการและการดำเนินงานของตัวธุรกิจเองเท่านั้นแต่ต้องขึ้นอยู่กับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจตลอดจนห่วงโซ่อุปทานของตนเองด้วยว่ามีการบริหารจัดการและการดำเนินงานอย่างไร มีการสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจมองเห็นและคิดว่ามีความสำคัญหรือไม่อย่างไรเป็นไปตามจุดยืน ตามแผนการตลาด ตามกรอบกลยุทธ์องค์กรหรือไม่อย่างไร จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจคือใคร มีลักษณะเฉพาะอย่างไร มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจในประเด็นใดบ้างทั้งในมิติด้านเศรษฐกิจ แนวโน้มเศรษฐกิจไทยและเทศ



จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด สิ่งแวดล้อม รวมถึงมีความสอดคล้องกันระหว่างคุณค่าของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับคุณค่าของธุรกิจอย่างไรไม่ว่าอย่างไรแต่ละธุรกิจย่อมมีความแตกต่างกัน ทั้งในประเด็นที่มุ่งเน้นและในระดับความสำคัญของแต่ละประเด็น หรือประเภทของอุตสาหกรรม ที่ธุรกิจนั้นดำเนินงานอยู่จึงต้องทำการระบุและบริหารจัดการในรูปแบบที่อาจแตกต่างกันในแต่ละ องค์การองค์การจึงต้องทราบความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงผลกระทบ และประเด็นที่เกี่ยวข้องระหว่างกันทั้งด้านบวกและลบเพื่อทำการจัดทำนำไปใช้และปรับปรุงระบบ การจัดการธุรกิจจำเป็นต้องมีที่มาของกรอบการดำเนินงานธุรกิจ ซึ่งการทำให้ได้คำตอบเหล่านี้ ธุรกิจต้องมีการบริหารจัดการที่เรียกว่าการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นทางการเพื่อนำไปสู่การลดผลกระทบเชิงลบและสร้างผลกระทบเชิงบวกระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะนำไปสู่ความร่วมมือและการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ถือหุ้นที่ต้องการการลงทุน ลูกค้านี่ต้องการความพอใจในสินค้าที่ซื้อคู่ค้าพันธมิตรร่วมในการประกอบ ธุรกิจด้วย พนักงานยินดีปฏิบัติงานกับองค์การ การได้รับการยอมรับจากสังคมและชุมชนให้ธุรกิจ เข้ามาประกอบกิจการในพื้นที่โดยไม่คัดค้าน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ การดำเนินธุรกิจองค์การ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงเป็นข้อมูล สำคัญที่ใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ ทิศทาง แผนการดำเนินงานและแนวทางในการพัฒนาองค์การ เพื่อให้ผลการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาดังกล่าวมีส่วนร่วมซึ่งมิใช่เพียงการสร้างผลกำไร เพียงอย่างเดียวแต่ยังตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยสร้างความได้เปรียบของการแข่งขันให้ธุรกิจ และการมี ความเข้าใจและได้ให้ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีให้แก่องค์การเมื่อ เกิดปัญหาเพราะผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีความไว้วางใจเชื่อว่าธุรกิจจะสามารถจัดการกับปัญหา หรือสถานการณ์นั้นได้โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นใครได้บ้าง

ทุกองค์การมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มก็ต่างมีความต้องการและ ความคาดหวัง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วยลูกค้าและผู้ให้บริการ บุคลากรในองค์การ เจ้าของ/ ผู้ลงทุน (เช่น ผู้ถือหุ้นรายบุคคลหรือกลุ่ม รวมถึงภาคสาธารณะซึ่งมีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะด้าน กับองค์การ) ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และสังคมในรูปของชุมชนหรือสาธารณชนผู้ได้รับผลกระทบ จากองค์การหรือผลิตภัณฑ์ขององค์การ

ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับความเข้าใจและทำให้เกิดความพึงพอใจใน ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้ใช้ในปัจจุบัน และมีศักยภาพที่จะเป็นซึ่งรวมทั้ง ทำความเข้าใจและพิจารณาถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการและความคาดหวังของลูกจ้างและผู้ให้บริการ ฝ่ายบริหารขององค์กรควรจะเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกจ้างรวมถึงผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นลูกจ้าง พิจารณาลักษณะเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่สำคัญสำหรับลูกจ้างและผู้ใช้งาน และประเมินคู่แข่งในตลาด และระบุถึงโอกาสทางการตลาดจุดอ่อนและข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันในอนาคต

#### ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะการทำงานเชิงรุกตาม ยุทธศาสตร์ที่กำหนด (Strategic and proactive) ในหลายประเทศ มีการปฏิรูปให้ระบบ การจัดการภาครัฐกระจายอำนาจ ให้หัวหน้าส่วนราชการมีอิสระ และความรับผิดชอบใน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานตนเพิ่มมากขึ้น มีการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อปรับปรุง คุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนบทบาท ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใหม่ (OECD, 2001 citing in Selden, 2003)

อย่างไรก็ตาม ก็ตาม การปฏิรูประบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐจะสำคัญ แตกต่างกันไปตามเงื่อนไข และสภาพแวดล้อมของแต่ละประเทศ ถึงแม้ว่าเป้าหมายของการปฏิรูป โดยทั่วไป อาจจะเหมือนกัน กล่าวคือ เพื่อให้ข้าราชการทำงานตอบสนองความต้องการของ ประชาชนได้ดียิ่งขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ แต่วิธีการดำเนินงานนั้นอาจแตกต่างกันไป นอกจากนี้ เป้าหมายเฉพาะของการปฏิรูประบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแต่ละประเทศ อาจมี ความแตกต่างกัน (World Bank, 2001 citing in Selden, 2003)

แนวโน้มการปฏิรูประบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแนวใหม่ในประเทศ ต่าง ๆ ทั่วโลกในปัจจุบันมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ภาครัฐสามารถสรรหา คัดเลือกข้าราชการที่มี คุณภาพ และสามารถดำรงรักษาข้าราชการที่มีขีดความสามารถเหล่านั้นไว้ได้ (Ingraham, Selden & Moynihan, 2000) แนวโน้มดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการคือ 1) การปรับลดขนาดราชการให้เล็กลง (Downsizing) 2) ภาวะที่ตลาดแรงงานขาดแคลนแรงงาน ที่มีคุณภาพ (Labor shortage) และ 3) ข้าราชการจำนวนมากอยู่ในช่วงกำลังจะทยอยเกษียณอายุ จากการทำงานในช่วงระยะเวลาอันใกล้ (Agongwprkforce)

ทศวรรษ 1990s ฟินแลนด์ ลักเซมเบิร์ก สวีเดน สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย อิตาลี อังกฤษ ออสเตรียและเกาหลีให้ ดำเนินการปรับลดขนาดราชการของตนให้เล็กลงอย่างเห็นได้ชัด ในทศวรรษ 1990s (PUMA/ HRM 2000 citing in Selden, 2003) ในประเทศฝรั่งเศส เยอรมันนี ออสเตรเลีย นอร์เวย์ และสวีเดน นอกจากภาครัฐต้องแข่งขันกับภาคเอกชนอย่างเข้มข้นในการ สรรหา คัดเลือกบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงเข้ามาเป็นข้าราชการ (OECD, 2000 citing in

Selden, 2003) แล้วยังมีภาวะสมองไหลจากระบบราชการออกไปสู่ภาคเอกชนอีกด้วยในฝรั่งเศสข้าราชการระดับสูงจำนวนมากลาออกจากราชการไปทำงานในภาคเอกชน ซึ่งเสนอให้เงินเดือนสูงกว่า  
แนวโน้มของแนวคิดและมาตรการต่าง ๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแนวใหม่  
ปัจจุบันแนวคิดที่เป็นนวัตกรรม ที่ถูกนำมาใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในประเทศต่าง ๆ  
ดังนี้

#### 1. แนวคิดที่เป็นนวัตกรรมในการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการ

กระบวนการสรรหาเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากเป็นกระบวนการในการดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติราชการเข้ามาสู่ระบบราชการ

การศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในเกาหลีใต้ เนเธอร์แลนด์ นอร์เวย์ สหรัฐอเมริกาและสวีเดน พบว่าเหตุผลสำคัญที่ทำให้คนหนุ่มสาวในปัจจุบันที่เพิ่งจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยไม่สนใจรับราชการ รวมทั้งการที่ข้าราชการอาวุโสตัดสินใจลาออกจากระบบราชการเพื่อไปทำงานให้กับภาคเอกชน มีเหตุผลหลักอยู่ 3 ประการคือ 1) เงินเดือนของระบบราชการต่ำกว่าภาคเอกชน 2) สถานภาพของข้าราชการในปัจจุบันดูแย่กว่าในอดีต และ 3) งานราชการค่อนข้างน่าเบื่อขาดความท้าทาย แคนาดา เนเธอร์แลนด์ และปอร์ตุเกส ดำเนินการสรรหาเชิงรุกเข้าไปในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อชักชวนให้บัณฑิตที่เก่ง ๆ สนใจเข้ามารับราชการในสหราชอาณาจักร ฝรั่งเศสและสวีเดน มีการกำหนดเป็นนโยบายจากส่วนกลาง เพื่อให้กระบวนการสรรหามีมาตรฐานในสหรัฐอเมริกา หลายมลรัฐได้เริ่มใส่ใจและปรับปรุงกระบวนการสรรหาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในมลรัฐมินนิโซต้า และโคโรลาโด ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาโดยการกำหนดพันธกิจให้ทุกส่วนราชการของมลรัฐ มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถดึงดูดความสนใจพัฒนา สร้างแรงจูงใจและถนอมรักษาข้าราชการที่มีขีดความสามารถเป็นเลิศและมีสติปัญญาไว้กับระบบราชการให้ได้ (Selden, 2003)

#### 2. แนวคิดที่เป็นนวัตกรรมในการสร้างแรงจูงใจข้าราชการด้วยค่าตอบแทน

เพื่อให้ภาครัฐสามารถแข่งขันกับภาคเอกชน ในการ ดึงดูดและถนอมรักษาบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงไว้ในระบบราชการได้ รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ จึงดำเนินการปรับปรุงระบบค่าตอบแทน (Compensation systems) ของภาครัฐให้แข่งขันกับภาคเอกชนได้มากขึ้น รวมทั้งเปลี่ยนแปลงระบบการให้รางวัลให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานมากขึ้น (PUMA/ HRM, 2000 citing in Selden, 2003)

การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-based pay ในไอซ์แลนด์ สวิตเซอร์แลนด์ และสหราชอาณาจักร ใช้โครงสร้างค่าตอบแทนที่ยึดหยุ่นตามผลการปฏิบัติงาน

(Flexible pay structure to reward performance) (PUMA/ HRM 2000 citing in Selden, 2003) ในสหรัฐอเมริกา ถึงแม้ว่ามลรัฐส่วนใหญ่ยังคงใช้โครงสร้างเงินเดือนที่กำหนดขึ้น แต่เริ่มมีหลายมลรัฐเปลี่ยนแปลงมาใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for performance) ในประเทศญี่ปุ่นได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามอาวุโส (Seniority system) มาเป็นระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงาน (PUMA 1997 citing in Selden, 2003)

การจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะและขีดความสามารถ (Skill-based and competency-based pay) ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา มีหลายประเทศที่เริ่มใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะและขีดความสามารถ (Skill-based and competency-based pay) (Ingraham & Selden, 2001) ไอร์แลนด์เริ่มใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ (skill-based pay) กลางทศวรรษ 1990s ในสหรัฐอเมริกา มลรัฐอินเดียนาอนุญาตให้ส่วนราชการเลือกใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนระบบใดระบบหนึ่ง ดังนี้ การจ่ายค่าตอบแทนตามขีดความสามารถ (Competency-based) การจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ (Skill-based pay) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงาน (Gainsharing) และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (performance pay)

การจ่ายค่าตอบแทนตามราคาตลาด (Market-based pay) ในเยอรมันนี ออสเตเรีย และเกาหลี ค่าตอบแทนของข้าราชการเป็นไปตามอัตราจ้างในตลาดแรงงาน (PUMA/ HRM 2000 citing in Selden, 2003) ในสหรัฐอเมริกา มีแนวโน้มการปรับปรุงค่าตอบแทนภาครัฐให้แข่งขันได้กับอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงานได้ เปิดโอกาสให้ระบบมีความยืดหยุ่นในการกำหนดอัตราค่าจ้างเริ่มต้น รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการจ่ายโบนัสให้กับข้าราชการได้ (Selden, 2003)

### 3. แนวคิดที่เป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ในอดีตระบบราชการ ประเมินผลการทำงานของข้าราชการ (Performance appraisals) โดยให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้องแต่ละคนแล้วแจ้งผลการประเมิน ๕ ให้ข้าราชการแต่ละคนที่ถูกประเมินทราบ แต่ปัจจุบันประเทศต่าง ๆ หันมาใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management systems) ซึ่งเน้นที่สัมฤทธิ์ผลของการทำงาน การมีส่วนร่วมและการพัฒนาบุคลากร (World Bank, 2000 citing in Selden, 2003)

การมุ่งเน้นบุคลากรเป็นวิถีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร มุ่งที่จะสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ โดยครอบคลุมวิธีการสร้างความผูกพัน การพัฒนา และการจัดการบุคลากรในลักษณะที่บูรณาการ (สมหวัง ศรีมุงคุณ, 2560)

การมุ่งเน้นบุคลากรและทรัพยากรมนุษย์ (Human resources development and learning) เป็นการให้ความสำคัญในการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากศักยภาพของพนักงาน มีการมอบหมายงานและติดตามงาน มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการประเมินผลงานและการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ตลอดจนการสร้างรูปแบบการมีส่วนร่วมและการเติบโตในแต่ละสายงานของพนักงานในองค์การที่มีการปฏิบัติงานในด้านนี้อยู่หรือไม่ อย่างไร

1. ระบบงาน
  - 1.1 การจัดและบริหารงาน
  - 1.2 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน
  - 1.3 การจ้างงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ
2. การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ
  - 2.1 การศึกษา ฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร
  - 2.2 การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ
3. ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร
  - 3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
  - 3.2 การสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร

#### ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

ทีม (Team) หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานงานภายในกลุ่ม กล่าวคือ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ทีมงาน (Team work) หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิด และคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน

การทำงานเป็นทีม เป็นความร่วมมือร่วมใจของบุคคล เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (3P) ได้แก่

1. มีวัตถุประสงค์ (Purpose) ต้องชัดเจน
2. มีการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ในการทำงาน
3. มีผลการทำงาน (Performance)

ความแตกต่างระหว่างการทำงานแบบทีมและกลุ่ม (Team vs groups) การทำงานแบบกลุ่ม (Work group) คือ การรวมกลุ่มที่มีกิจกรรมร่วมเพื่อใช้ข้อมูลร่วมกัน และช่วยในการตัดสินใจให้แก่สมาชิกในกลุ่มที่จะทำงานภายในขอบข่ายที่รับผิดชอบของแต่ละคนนั้น ในการทำงานของกลุ่มไม่จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงไม่มีการเชื่อมโยงทรัพยากร

และใช้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในทางบวก นั่นคือเราใส่การทำงานของแต่ละคนเข้าไป ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพแล้วจะดีกว่าที่ใส่เข้าไป หรืออาจจะน้อยกว่าก็ได้ การทำงานแบบทีม (Work teams) เป็นการทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไปในทางบวก ผลงานรวมของทีมที่ได้ออกมาแล้ว จะมากกว่าผลงานรวมของแต่ละคนมารวมกัน

การแบ่งทีมในองค์การสามารถที่จะแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ได้ 4 รูปแบบ คือ

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving teams) ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงานและผู้บริหารซึ่งเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ และประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหา โดยทั่วไปทีมแก้ปัญหาคำแนะนำที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำตามคำแนะนำ ตัวอย่างของทีมแก้ปัญหานั้นที่นิยมทำกัน คือ ทีม QC (Quality circles)

2. ทีมบริหารตนเอง (Self-managed teams) หมายถึง ทีมที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงาน ทีมบริหารตนเองสามารถจะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross-function teams) เป็นการผสมผสานข้ามหน้าที่งาน ความสามารถในการดึงทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกันจากหน้าที่ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่าง โดยเป็นการใช้กำลังแรงงาน ตั้งเป็นทีมข้ามหน้าที่ชั่วคราวซึ่งมีลักษณะคล้ายกับกรรมกร (Committees) เข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน พัฒนาความคิดใหม่ ๆ ร่วมมือกันแก้ปัญหาและทำโครงการที่ซับซ้อน ทีมข้ามหน้าที่ต้องการเวลามาก เพื่อสมาชิกจะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่าง ซับซ้อน และต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจ และสร้างการทำงานเป็นทีม เนื่องจากแต่ละคนมาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน

4. ทีมเสมือนจริง (Virtual teams) ลักษณะการทำงานเป็นทีม แต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องการระบบในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทีมจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน แต่ละทีมมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกทางสังคมในระดับต่ำ ข้อควรระวัง: การทำงานเป็นทีมไม่ได้เป็นคำตอบในการแก้ไขปัญหาเสมอไป เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องใช้เวลาและทรัพยากรมากกว่าการทำงานคนเดียว (อนนท์ ตูลารักษ์, ม.ป.ป.)

#### **ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร**

ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา เราได้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเหล่านี้ยังมีส่วนทำให้รูปแบบการทำงาน

เปลี่ยนไปหลายอย่าง ประการ (แรก) ที่สังเกตเห็นได้ ก็คือข้อมูลสารสนเทศที่โดยรูปแบบเดิมในอดีตนั้น ได้กลายเป็นว่าสามารถจะเปิดโอกาสให้เข้าถึงกันได้มากขึ้น ทั้งในระดับต่างขององค์กร รวมถึงระหว่างองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มีผลต่อวิธีการและรูปแบบการตัดสินใจทางธุรกิจขององค์กรนั้น ๆ ประการ (ที่สอง) ที่น่าสนใจก็คือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เหล่านี้ ทำให้การทำงานสามารถมีอิสระด้านสถานที่ในการทำงานได้ โดยไม่ต้องยึดติดกับขอบเขตทางด้านที่ตั้งเชิงภูมิศาสตร์แบบเดิม ๆ ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานต่าง ๆ สามารถกระจายไปในจุดต่าง ๆ ทั่วโลกได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถบริการต้นทุนการผลิตให้ต่ำที่สุด ประการ (สุดท้าย) ที่ควรสนใจก็คือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ยังช่วยเปิดโอกาสให้การทำงานจากบ้านพนักงานขององค์กรสามารถทำได้จริง และกลายเป็นการย้อนกลับไปสู่รูปแบบผสมผสานของการทำงานและการอยู่อาศัยเหมือนกับในอดีตก่อนยุคอุตสาหกรรมที่ซึ่งการทำงานครอบครัวและสังคมรอบข้างมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด (Baruch & Nicholson, 1997)

เมื่อมองเฉพาะในส่วนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับฐานความรู้ จะเห็นได้ชัดว่า ในปัจจุบันพื้นฐานงานส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และงานลักษณะที่ว่ำนั้นกำลังเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทักษะที่เกี่ยวข้องกับ ICT (Information and communication technologies) ถูกจัดเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานในสมัยใหม่ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันมีองค์กรจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ที่เลือกใช้การบริการพัฒนาและบริการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจากผู้ให้บริการภายนอก ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวส่งผลต่อทักษะที่ต้องการภายในตัวขององค์กรด้วย โดยแนวโน้มที่เป็นที่ต้องการคือ บุคลากรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้าธุรกิจเป็นอย่างดี พร้อม ๆ กับที่ความหมายของความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น หมายถึง การรู้วิธีใช้งานคอมพิวเตอร์มากกว่าการรู้วิธีจัดการคอมพิวเตอร์ (Evans, 2000)

การจัดการสารสนเทศเป็นการบริหารจัดการขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มักจะมีรายละเอียดปลีกย่อยลงไปแล้วแต่ประเภทและขนาดขององค์กร ไม่ได้มีลักษณะเป็น "One size fits all" อาจเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่จัดเก็บและบริการสารสนเทศโดยตรงเช่น ห้องสมุดหรือองค์กรที่ใช้สารสนเทศในการดำเนินธุรกิจทั้งขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ หรือระดับประเทศก็ได้ ปัจจุบันมีธุรกิจรับจ้างจัดการสารสนเทศสำหรับองค์กรภาคธุรกิจเกิดขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการสารสนเทศภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลิตภัณฑ์สารสนเทศที่ถูกต้อง มีคุณภาพ ทันสมัย และเชื่อถือได้ มีการใช้เมทาดาตาที่ถูกต้อง จัดทำฐานข้อมูลและจัดทำเหมืองข้อมูล (Data mining) โดยดึงข้อมูลแต่ละกลุ่มที่กำหนดไว้ในแผนที่สารสนเทศ (Information map) ขึ้นมาใช้เมื่อต้องการกำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้สารสนเทศ การเข้าถึงสารสนเทศ กำหนดว่าใครมีสิทธิเข้าถึงได้ ใครที่ไม่มีสิทธิเข้าถึง การจัดเก็บและรักษาความปลอดภัยของสารสนเทศ การกำจัดสารสนเทศ

ที่ไม่ใช้แล้วหรือไม่มีประโยชน์ การจัดการระเบียบเอกสารสำคัญต่าง ๆ เช่น ทางกฎหมาย การเงิน การค้า งานวิจัย ทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น ระบบการจัดการสารสนเทศ (Information management systems) อาจแยกย่อยตามประเภทและกิจกรรมของสารสนเทศ เช่น ระบบการจัดการเอกสาร ระบบการจัดการระเบียบบันทึก ระดับการจัดการเนื้อหาบนเว็บ ระบบการจัดการคลังสื่อดิจิทัล ระบบการจัดการสื่อการเรียนการสอน ระบบการจัดการห้องสมุด เป็นต้น ระบบการจัดการสารสนเทศประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ 1) มนุษย์ (People) 2) กระบวนการ (Process) 3) เทคโนโลยี (Technology) 4) เนื้อหา (Content) ดังนั้น การจัดการสารสนเทศไม่ได้เกี่ยวข้องกับแค่เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ สถาปัตยกรรม โครงสร้างของสารสนเทศ เมทาดาทา และคุณภาพของเนื้อหาด้วย (รุจเรขา วิทยายุทธภูมิกุล, 2553)

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานศาลยุติธรรม

### พัฒนาการของศาลยุติธรรม

ศาลสถิตยุติธรรมได้รับการสถาปนาขึ้นโดยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำริให้สร้างศาลยุติธรรมขึ้นในปีพุทธศักราช 2425 เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลอง การสถาปนากรุงเทพมหานครครบ 100 ปี ทรวงวังศิลาก่อพระฤกษ์อาคารศาลเมื่อวันที่ 21 เมษายน พ.ศ. 2425 ซึ่งในสมัยนั้น ศาลเป็นหน่วยงานเอกเทศเช่นในปัจจุบัน แต่กระจายอยู่ตาม กรมต่าง ๆ โดยมีเสนาบดีหรืออธิบดีของกรมนั้น ๆ เป็นผู้บังคับบัญชา และมีศาลสำหรับชำระความ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในสังกัดหรือในอำนาจหน้าที่ของกรมนั้น ๆ พระองค์ทรงเห็นความสำคัญ ในการปรับปรุงศาลและกฎหมาย ทรงรวบรวมศาลตามกระทรวงต่าง ๆ ไว้ในที่แห่งเดียวกัน เป็นที่ประชุมลูกขุนตะลาการ ขุนศาลทุกกระทรวง และเป็นที่ยกย่องพระราชาคณะฎีกา กฎหมาย พระราชบัญญัติเก่าใหม่ เพื่อประสพความยุติธรรมให้ราษฎรของพระองค์ ด้วยความรวดเร็ว สุจริต ยุติธรรม และมีพระประสงค์ให้ศาลสถิตยุติธรรมเป็นที่ดำรงความยุติธรรม ขจัดอธรรมทั้งปวง ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ไม่เบียดบังให้ราษฎรได้รับความเดือดร้อน การยุติธรรมอันเดียว เป็นการศึกษาที่ชำระความตัดสินความทุกโรงศาล ถ้ามีการจัดตั้งขึ้นเพียงใด ประโยชน์ความสุข ของราษฎรก็จะเจริญยิ่งขึ้นเท่านั้น (ศูนย์วิทยบริการ สำนักงานศาลยุติธรรม, 2554)

การคุกคามของชาติมหาอำนาจตะวันตกนับตั้งแต่ไทยได้ทำสนธิสัญญาเบาริ่ง กับอังกฤษใน พ.ศ. 2398 และกับชาติตะวันตกอื่น ๆ ในทำนองเดียวกันตลอดจนการที่ฝรั่งเศส ได้ดินแดนเขมรส่วนนอกไปจากไทยใน พ.ศ. 2410 สร้างความหวุ่นวิตกและกระตุ้นให้ไทย ต้องรีบเร่งปรับปรุงบ้านเมืองเพื่อรักษาเอกราชของชาติให้รอดพ้นจากเงื้อมมือของชาติมหาอำนาจ ดังกล่าวด้วยการปฏิรูปการปกครอง การเศรษฐกิจและสังคมรวมทั้งระบบกฎหมายและการศาล



โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านกฎหมายและการศาลนั้น ชาติตะวันตกต่างไม่ยอมรับและไม่ยอมให้คนชาติของตนอยู่ใต้กฎหมายและใต้อำนาจของศาลไทย อันเป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งที่บีบบังคับให้ต้องมีการปฏิรูประบบกฎหมายและการศาล การสร้างศาลสถิตยุติธรรมเป็นเพียงการเริ่มต้นเพื่อสร้างที่ทำการให้ลูกขุนตระลาการขุนศาลทุกศาลมารวมอยู่ในที่เดียวกันเพื่อความสะดวกรวดเร็ว ในการพิจารณาพิพากษาคดีแต่มิได้แก้ไขวิธีพิจารณาความ จนกระทั่งเมื่อวันที่ 25 มีนาคม ร.ศ. 110 หรือ พ.ศ. 2434 จึงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้า ฯ ประกาศตั้งกระทรวงยุติธรรมขึ้นเพื่อปฏิรูประบบกฎหมายและการศาล (สถาบันวิจัยรพีพัฒนศักดิ์ สำนักงานศาลยุติธรรม, 2555)

ศาลยุติธรรมได้อยู่กับกระทรวงยุติธรรมตลอดมาจนกระทั่งต่อมาได้มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และกำหนดให้แยกศาลยุติธรรมออกจากกระทรวงยุติธรรมที่เป็นส่วนราชการฝ่ายบริหารเพื่อเป็นหลักประกันแก่ประชาชนผู้รับบริการด้านการอำนวยความยุติธรรมว่า การเมืองจะไม่อาจแทรกแซงการใช้อำนาจของฝ่ายตุลาการได้ โดยกำหนดให้ศาลเป็นองค์กรที่ใช้อำนาจตุลาการในการพิจารณาพิพากษาชี้ขาดข้อพิพาทหรืออรรถคดีตามที่รัฐธรรมนูญและกฎหมายบัญญัติ ศาลยุติธรรมมีอำนาจพิพากษาคดีทั้งปวงเว้นแต่คดีที่รัฐธรรมนูญหรือกฎหมายบัญญัติให้อยู่ในอำนาจของศาลอื่น (ศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครองและศาลทหาร) และหลักการดังกล่าวนี้ยังคงปรากฏอยู่ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ซึ่งเป็นรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน

ศาลยุติธรรมได้แยกเป็นอิสระจากกระทรวงยุติธรรมเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2543 โดยมีการจัดตั้งสำนักงานศาลยุติธรรมขึ้นเพื่อรองรับการบริหารงานของศาลยุติธรรมแทนการทำหน้าที่โดยกระทรวงยุติธรรมแต่เดิม

ศาลยุติธรรมเป็นสถาบันที่ใช้อำนาจอธิปไตย ฝ่ายตุลาการในการอำนวยความยุติธรรมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพให้แก่ประชาชนและสังคมตลอดมาภายใต้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ว่าด้วยภารกิจหลักสำคัญในการอำนวยความยุติธรรมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพประชาชนด้วยความเที่ยงธรรม รวดเร็ว และเสมอภาคโดยใช้หลักนิติธรรม (Rule of law) โดยมีสำนักงานศาลยุติธรรมในฐานะหน่วยงานธุรการของศาลยุติธรรมซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวกับงานธุรการของศาลยุติธรรม งานส่งเสริมตุลาการ และงานวิชาการสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้แก่ศาลยุติธรรมรวมทั้งเสริมสร้างให้ภารกิจพิจารณาดีเป็นไปโดยสะดวก รวดเร็ว

สำนักงานศาลยุติธรรมเป็นองค์กรอิสระที่ดูแลงานธุรการของศาลยุติธรรม มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณและการดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติ โดยมีเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อ

ประธานศาลฎีกา สำนักงานศาลยุติธรรมมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการของศาลยุติธรรม งานส่งเสริมงานตุลาการและงานวิชาการ ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ ศาลยุติธรรมรวมทั้งเสริมสร้าง ให้การพิจารณาคดีเป็นไปโดยสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำศาลยุติธรรมทุกแห่งให้เพียงพอที่จะรับผิดชอบงานธุรการ งานช่วย คำนวณทางวิชาการแก่ผู้พิพากษา ตลอดจนรวมทั้งการประสานงานกับส่วนราชการต่าง ๆ และงานอื่นใด ตามที่ศาลยุติธรรมมอบหมาย (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543, 2543)

นับแต่ศาลยุติธรรมได้แยกเป็นอิสระจากกระทรวงยุติธรรมโดยมีสำนักงานศาลยุติธรรม ทำหน้าที่ในการบริหารงานธุรการของศาลยุติธรรมแทนกระทรวงยุติธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในถือเป็นการปฏิรูปศาลยุติธรรมครั้งสำคัญ ก็ว่าได้ สำนักงานศาลในฐานะที่เป็นหน่วยงานธุรการศาลยุติธรรม งานส่งเสริมตุลาการ และ งานวิชาการ สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ศาลยุติธรรม เสริมสร้างการพิจารณาคดี ให้เป็นไปโดยสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ สำนักงานศาลยุติธรรมมีนโยบายและ ความพยายามที่จะปรับเปลี่ยน และพัฒนาองค์กรศาล สร้างหน่วยงานของตนให้เป็นองค์กร ที่ปฏิบัติงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุดในความคาดหวังของประชาชน ที่ถือว่าศาลเป็นที่พึ่งสุดท้ายของประชาชน

การพัฒนาองค์กร (Organization development) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพื่อให้ เกิดการเพิ่มประสิทธิผล (Effectiveness) อันเป็นเป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal) ศาลยุติธรรม จึงสร้างวิสัยทัศน์ที่จะบรรลุสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะในปี พ.ศ. 2556 ไว้ในแผนกลยุทธ์ศาลยุติธรรม พ.ศ.2545-2549 ว่า “ในปี พ.ศ. 2555 ศาลยุติธรรมจะเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Intelligence organization) ที่เป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกแก่สังคม และรักษาไว้ซึ่งความเป็นแบบอย่าง ด้านจริยธรรมและคุณธรรมของสังคม” และแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2561-2564 ยุทธศาสตร์ที่ E-Excellence organization เพิ่มศักยภาพองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ศาลยุติธรรมได้แยกออกมาจากกระทรวงยุติธรรม เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2543 โดยมีหน่วยงานธุรการที่เรียกว่า สำนักงานศาลยุติธรรม เป็นองค์กรอิสระที่ดูแลงานธุรการของ ศาลยุติธรรม มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณและ การดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติโดยมีเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชา ขึ้นตรงต่อประธานศาลฎีกา (ระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543) สำนักงาน ศาลยุติธรรมมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการของศาลยุติธรรม งานส่งเสริมตุลาการ และ งานวิชาการ ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ศาลยุติธรรม รวมทั้งเสริมสร้างให้

การพิจารณาพิพากษาคดีเป็นไปโดยสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพจัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำ ศาลยุติธรรมทุกแห่งให้เพียงพอที่จะรับผิดชอบงานธุรการ งานช่วยค้นคว้าทางวิชาการแก่ ผู้พิพากษาตลอดรวมทั้งการประสานงานกับส่วนราชการต่าง ๆ และงานอื่นใดตามที่ศาลยุติธรรม มอบหมาย (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543, 2543) ภารกิจของ ศาลยุติธรรมได้แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ด้านการพิจารณาพิพากษารรคดี เป็นงานในส่วนของตุลาการ
  2. ด้านการสนับสนุนทางธุรการของศาล ซึ่งจะมีหน่วยงานประจำที่ควบคู่กับศาลทุกศาล
- โครงสร้างของศาลยุติธรรม**

การจัดองค์กรด้านศาลยุติธรรมแบ่งออกเป็น 3 ชั้นศาล คือ ศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ ศาลฎีกา ดังมีรายละเอียดของศาลแต่ละระดับ ดังนี้

#### 1. ศาลชั้นต้น

ศาลชั้นต้น เป็นศาลที่รับฟ้องในชั้นเริ่มต้นคดี ไม่ว่าจะเป็นคดีแพ่งหรือคดีอาญา ประกอบด้วย ศาลแขวง ศาลจังหวัด ศาลแพ่ง ศาลแพ่งธนบุรี ศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ศาลอาญา ศาลอาญาธนบุรี ศาลเยาวชนและครอบครัว ศาลแรงงานกลาง ศาลภาษีอากร ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง ศาลล้มละลายศาลอาญาคดีทุจริตและประพฤติมิชอบ

ศาลชั้นต้น ในส่วนที่เกี่ยวกับงานด้านธุรการมีหน้าที่ความรับผิดชอบ 2 ด้าน คือ

- 1) ด้านคดี มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบรับคำฟ้อง คำร้อง คำขอ คำแถลง คำคู่ความในเบื้องต้น การออกหมาย ประกาศสถิติคดี เก็บรักษาสำนวนความ เอกสารและของกลาง สารบบความ สารบบคำพิพากษาคำสั่ง การนัดความเรียกคู่ความเข้าห้องพิจารณา นำพยาน สืบพยาน พิมพ์บันทึกคำให้การสอบพยาน จัดทำสำนวน และเก็บเงินค่าธรรมเนียมต่าง ๆ
- 2) ด้านธุรการทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบตามระเบียบว่าด้วยงานสารบรรณ งานการเจ้าหน้าที่ และบริหารบุคคล ตลอดจนงานบริการคู่ความและประชาชนทั่วไป งานห้องสมุด รับจ่ายเงิน ทำบัญชีรายการเงินทุกประเภท รับผิดชอบในการเบิกจ่าย เก็บวัสดุครุภัณฑ์และดูแลรักษา อาคารสถานที่ ยานพาหนะ รวมถึงการจัดซื้อ จัดจ้างตามระเบียบพัสดุ อีกทั้งการจัดทำแผนงาน โครงการต่าง ๆ ดำเนินการขอตั้งงบประมาณรายจ่ายเพื่อสนับสนุนแผนงานโครงการนั้น ๆ

#### 2. ศาลอุทธรณ์

ศาลอุทธรณ์เป็นศาลชั้นกลาง ใช้ระบบการพิจารณาคดีระบบศาลสูง กล่าวคือ การพิจารณาคดีของศาลอุทธรณ์เป็นการพิจารณาลงจากศาลชั้นต้นมีคำพิพากษาหรือคำสั่งแล้ว เมื่อคู่ความไม่พอใจคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลชั้นต้น ก็จะอุทธรณ์ขึ้นมาสู่ศาลอุทธรณ์

การพิจารณาของศาลอุทธรณ์มีลักษณะเป็นการตรวจสอบหรือทบทวน (Review) มิใช่เป็นการพิจารณาคดีใหม่ (Retrial) จึงไม่มีการขึ้นบัลลังก์พิจารณาคดีความในห้องพิจารณาคดีเหมือนศาลชั้นต้น ไม่มีการสืบพยานในศาลอุทธรณ์อีก อย่างไรก็ตาม กฎหมายให้อำนาจศาลอุทธรณ์สามารถดำเนินการดังกล่าวได้ นอกจากนี้หากมีกรณีศาลอุทธรณ์เห็นว่าจำเป็นจะต้องให้ศาลชั้นต้นดำเนินการก่อน ศาลอุทธรณ์ก็จะส่งสำนวนให้ศาลชั้นต้นส่งสำนวนคืนศาลอุทธรณ์เพื่อพิจารณาพิพากษาต่อไป ศาลอุทธรณ์มีอำนาจพิจารณาพิพากษาบรรดาคดีที่มีการอุทธรณ์คำพิพากษา หรือคำสั่งของศาลชั้นต้นที่อยู่ในเขตอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยการอุทธรณ์ องค์คณะผู้พิพากษาอย่างน้อย 2 คน ในทางปฏิบัติแบ่งออกเป็นคณะ คณะหนึ่งมีผู้พิพากษาหัวหน้าคณะ ประกอบด้วย ศาลอุทธรณ์ ศาลอุทธรณ์ภาค 1 ศาลอุทธรณ์ภาค 2 ศาลอุทธรณ์ภาค 3 ศาลอุทธรณ์ภาค 4 ศาลอุทธรณ์ภาค 5 ศาลอุทธรณ์ภาค 6 ศาลอุทธรณ์ภาค 7 ศาลอุทธรณ์ภาค 8 และศาลอุทธรณ์ภาค 9

ศาลอุทธรณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับงานธุรการมีหน้าที่รับผิดชอบ 3 ด้าน 1) ด้านคดี มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับคดีที่มีการอุทธรณ์คำพิพากษาหรือคำสั่ง โดยการตรวจรับคำฟ้อง คำร้อง คำขอ คำแถลง คำคู่ความ งานรับฟ้อง การคำสั่ง คำร้อง งานพิพากษา เก็บรักษาสำนวนความ เอกสาร และซองกลาง ลงสารบบความ สารบบคำพิพากษา คำสั่ง การจัดพิมพ์คำพิพากษาและเก็บรวบรวมสถิติคดี และจัดทำสำนวน 2) ด้านธุรการทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบตามระเบียบว่าด้วยงานสารบรรณ งานการเจ้าหน้าที่และบริหารงานบุคคล รับ-จ่ายเงิน ทำบัญชีรายการการเงินทุกประเภท รับผิดชอบในการเบิกจ่าย เก็บรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ และดูแลรักษาอาคาร สถานที่ ยานพาหนะ รวมถึงการจัดซื้อ จัดจ้างตามระเบียบพัสดุ อีกทั้งการจัดทำแผนงานโครงการต่าง ๆ ดำเนินการขอตั้งงบประมาณรายจ่ายเพื่อสนับสนุนแผนงานโครงการนั้น ๆ 3) ด้านวิชาการและกฎหมาย มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานวิชาการ การค้นหา รวบรวมตัวบทกฎหมาย การค้นย่อความกฎหมาย งานห้องสมุด งานประชุมใหญ่ และคดีพิเศษ

### 3. ศาลฎีกา

มีจำนวน 1 ศาล มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีที่อุทธรณ์คำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลอุทธรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยฎีกา และมีอำนาจวินิจฉัยชี้ขาดคดีที่ศาลฎีกามีอำนาจวินิจฉัยได้ตามกฎหมาย องค์คณะผู้พิพากษาอย่างน้อย 3 คน ในทางปฏิบัติแบ่งออกเป็นคณะ คณะหนึ่งมีผู้พิพากษาหนึ่งคนเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าคณะ

ศาลฎีกาในส่วนที่เกี่ยวกับงานด้านธุรการมีหน้าที่รับผิดชอบ 4 ด้าน 1) ด้านคดีฟ้อง คำร้อง คำขอ คำแถลง คำคู่ความ เก็บรักษาสำนวนความ เอกสารและซองกลาง ลงสารบบความ สารบบคำพิพากษา คำสั่ง จัดพิมพ์คำพิพากษาและรวบรวมสถิติและจัดทำสำนวน 2) ด้านธุรการ

ทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบตามระเบียบว่าด้วยงานสารบรรณ งานการเจ้าหน้าที่และบริหารงานบุคคล รับ-จ่ายเงิน ทำบัญชีรายการทางการเงินทุกประเภท รับผิดชอบในการเบิกจ่าย เก็บรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ และดูแลรักษาอาคาร สถานที่ ยานพาหนะ รวมถึงการจัดซื้อ จัดจ้างตามระเบียบพัสดุ อีกทั้งการจัดทำแผนงานโครงการต่าง ๆ ดำเนินการขอตั้งงบประมาณรายจ่ายเพื่อสนับสนุน แผนงานโครงการนั้น ๆ 3) ด้านวิชาการและกฎหมาย มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานวิชาการ การค้นหา รวบรวมตัวบทกฎหมาย การค้นย่อข้อกฎหมาย งานประชุมใหญ่และคดีพิเศษต่าง ๆ 4) ด้านช่วยอำนวยความสะดวกประชาชน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการช่วยดำเนินการภารกิจของ ประธานศาลฎีกาในฐานะประมุขฝ่ายตุลาการและคดีพิเศษ

### **การบริหารงานของศาลยุติธรรม**

#### **วิสัยทัศน์**

“ศาลยุติธรรมเป็นผู้ใช้อำนาจตุลาการในการดำรงอำนาจอธิปไตยและรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม โดยการอำนวยความสะดวกยุติธรรมภายใต้หลักนิติธรรมด้วยความรวดเร็ว เป็นธรรม และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ทั้งมุ่งนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมได้โดยง่าย ภายในปี พ.ศ. 2560”

#### **พันธกิจ**

พันธกิจที่ 1 การอำนวยความสะดวกยุติธรรมมีมาตรฐานระดับสากล

1. พิจารณาพิพากษาคดีด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นธรรม
2. ระวังข้อพิพาททางเลือกด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นธรรม เช่น

การไกล่เกลี่ย และการอนุญาโตตุลาการ เป็นต้น

3. การคุ้มครองเสรีภาพของประชาชนอย่างเสมอภาค

พันธกิจที่ 2 การกระชับความร่วมมือทางการศาล การยุติธรรม และความร่วมมือทางวิชาการในระดับประเทศ ระดับภูมิภาคอาเซียน และระดับนานาชาติ

พันธกิจที่ 3 การให้บริการการเรียนรู้แก่ประชาชน ด้านกฎหมายและการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมที่มีมาตรฐานระดับสากล

พันธกิจที่ 4 การสนับสนุนการอำนวยความสะดวกยุติธรรมด้วยความสะดวก รวดเร็ว และการให้บริการประชาชนที่มีคุณภาพ

#### **ยุทธศาสตร์**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้มีมาตรฐานระดับสากล เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยในสังคม ให้ประชาชนเข้าถึงศาลยุติธรรมได้โดยง่าย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาระบบการอำนวยความสะดวกในศาลชั้นอุทธรณ์ให้มีมาตรฐานระดับสากล รองรับกรณีจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการเป็นศูนย์กลางทางวิชาการด้านกฎหมายและคดีชั้นอุทธรณ์ในประชาคมอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 กระชับความร่วมมือทางการศาล การยุติธรรม รวมทั้งความร่วมมือทางวิชาการทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาคอาเซียน ระดับนานาชาติ และเสริมสร้างสถานะและบทบาทของศาลยุติธรรมไทยในเวทีระหว่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างศูนย์กลางการเรียนรู้ด้านกฎหมายและการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมที่มีมาตรฐานระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับระบบงานธุรการ ระบบงานส่งเสริมงานตุลาการ และการให้บริการแก่ประชาชน ให้มีมาตรฐานและมีสมรรถนะสูง พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (สำนักแผนงานและงบประมาณ สำนักงานศาลยุติธรรม, 2546)

### วิสัยทัศน์

“ศาลยุติธรรมเป็นสถาบันที่อำนวยความสะดวกเพื่อให้สังคมสงบสุขเป็นธรรมและเสมอภาคโดยยึดหลักนิติธรรม”

### พันธกิจ

1. อำนวยความสะดวกเพื่อสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
2. พัฒนาและสร้างระบบสนับสนุนการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้มีความรวดเร็วสะดวกทันสมัยและเป็นสากล
3. เสริมสร้างความร่วมมือทางการศาลและกระบวนการยุติธรรมไทยและต่างประเทศ
4. ำรงความศรัทธาและความเชื่อมั่นในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมเพื่อความสงบสุขและความมั่นคงของสังคมไทยที่ยั่งยืน

### ยุทธศาสตร์

J Justice for all ยึดมั่นการอำนวยความสะดวกยุติธรรมด้วยหลักนิติธรรม

U Uplift and uphold standard ยกระดับมาตรฐานระบบงานศาลยุติธรรมสู่ระดับสากล

S Stronger specialized court เพิ่มความเข้มแข็งให้ศาลชั้นอุทธรณ์และศาลอุทธรณ์คดีชั้นอุทธรณ์

T Trusted Pillar เพิ่มความเชื่อมั่นศรัทธาในการอำนวยความสะดวกยุติธรรม

I Innovation พัฒนานวัตกรรมการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรม

C Collaboration เร่งบูรณาการเครือข่ายด้านการยุติธรรมทั้ง ภายในประเทศและระหว่างประเทศ

E Excellence organization เพิ่มศักยภาพองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2560)

การบริหารงานศาลยุติธรรม ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม หมายถึง ข้าราชการซึ่งรับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนในศาลยุติธรรมหรือสำนักงานศาลยุติธรรม ได้แก่ ข้าราชการตุลาการและข้าราชการศาลยุติธรรม

ข้าราชการศาลตุลาการ คือ ข้าราชการผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดี รวมถึงผู้ช่วยพิพากษาและผู้พิพากษาอาวุโส

คณะตุลาการศาลยุติธรรม ได้แก่ ข้าราชการซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการวินิจฉัยชี้ขาดข้อกฎหมายอิสลาม (มีเฉพาะในศาลชั้นต้น ตั้งอยู่ในจังหวัดยะลา ปัตตานี สตูล และนราธิวาส)

ข้าราชการศาลยุติธรรม คือ ข้าราชการผู้มีอำนาจหน้าที่ในทางตุลาการ ซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม การบริหารงานศาลยุติธรรมนอกจากมีสำนักงานศาลยุติธรรมทำหน้าที่ในการบริหารงานศาลยุติธรรมแล้วยังมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นอีก 3 องค์กร ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 คือ

คณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)

คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมประกอบด้วย ประธานศาลฎีกาเป็นประธานกรรมการโดยตำแหน่ง กรรมการจากศาลอุทธรณ์ 4 คน และศาลชั้นต้นจำนวน 2 คน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิอีก 2 คน ซึ่งข้าราชการตุลาการเว้นแต่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษาเป็นผู้เลือกจากข้าราชการตุลาการในแต่ละชั้นศาล ดังนี้ ศาลฎีกา ให้เลือกจากข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งในศาลฎีกาในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลฎีกา จำนวนสี่คน ศาลอุทธรณ์ ให้เลือกจากข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งในศาลอุทธรณ์และศาลอุทธรณ์ภาคในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์หรือผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค จำนวนสี่คน ศาลชั้นต้น ให้เลือกจากข้าราชการตุลาการผู้มีอาวุโสสูงสุดหนึ่งร้อยคน จำนวน 2 คน

ก.ต. ทำหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตุลาการ โดยเป็นองค์กรที่มีบทบาท และภารกิจในการวางแผนกำลังคนในด้านตุลาการ เป็นต้นว่าการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง การสรรหาบุคคลากรที่มีคุณภาพ การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร

การควบคุมให้ข้าราชการตุลาการอยู่ในกรอบแห่งจริยธรรม และมาตรการในการรักษาวินัยโดยอาศัยระบบคุณธรรม ทั้งนี้เพื่อให้ผู้พิพากษามีหลักประกันอันมั่นคงว่าจะได้รับการสนับสนุนและการคุ้มครองให้มีความอิสระอย่างแท้จริง

คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.)

ประกอบด้วย 1) ประธานศาลฎีกาเป็นประธานกรรมการบริหารศาลยุติธรรม  
 2) กรรมการบริหารศาลยุติธรรมซึ่งข้าราชการตุลาการเว้นแต่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษาเป็นผู้เลือกจาก ข้าราชการตุลาการในแต่ละชั้นศาล ก) ศาลฎีกา ให้เลือกจากข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งในศาลฎีกาในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่า ผู้พิพากษาศาลฎีกา จำนวนสี่คน  
 ข) ศาลอุทธรณ์ ให้เลือกจากข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งในศาลอุทธรณ์และศาลอุทธรณ์ภาคในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่า ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์หรือผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาคจำนวนสี่คน  
 ค) ศาลชั้นต้น ให้เลือกจากข้าราชการตุลาการผู้มีอาวุโสสูงสุดหนึ่งร้อยคนแรกที่ดำรงตำแหน่งในศาลชั้นต้นและซึ่งมิใช่ข้าราชการตุลาการที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาอาวุโสจำนวนสี่คน  
 3) กรรมการบริหารศาลยุติธรรมผู้ทรงคุณวุฒิด้านการงบประมาณ ด้านการพัฒนาองค์กรหรือด้านการบริหารและการจัดการ ซึ่งประธานกรรมการบริหารศาลยุติธรรมและกรรมการบริหารศาลยุติธรรมตาม 4) เป็นผู้เลือกจากบุคคลซึ่งไม่เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการตุลาการหรือข้าราชการศาลยุติธรรม จำนวนไม่น้อยกว่าสองคนแต่ไม่เกินสี่คน ให้ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งข้าราชการตุลาการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและข้าราชการตุลาการซึ่งได้รับคำสั่ง ให้ไปช่วยราชการในศาลอื่นมีสิทธิได้รับเลือกเป็นกรรมการบริหารศาลยุติธรรมในชั้นศาลซึ่งข้าราชการตุลาการผู้นั้นมีเงินเดือนอยู่ในชั้นของศาลนั้นในขณะที่จัดให้มีการเลือกให้เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นเลขานุการ และให้รองเลขาธิการ สำนักงานศาลยุติธรรม ที่เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมมอบหมายเป็นผู้ช่วยเลขานุการห้ามมิให้กรรมการตุลาการศาลยุติธรรมเป็นกรรมการบริหารศาลยุติธรรมในคราวเดียวกัน

ก.บ.ศ. มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารราชการศาลยุติธรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารราชการและงานธุรการของสำนักงานศาลยุติธรรมให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบแบบแผน และประเพณี ปฏิบัติของทางราชการศาลยุติธรรม ดังนี้ 1) ออกระเบียบหรือประกาศ หรือมีมติเพื่อการบริหารราชการศาลยุติธรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน บริหารราชการและงานธุรการของสำนักงานศาลยุติธรรมให้เป็นไปตามนโยบายของประธานศาลฎีกา รวมทั้งมีอำนาจยับยั้งการบริหารราชการของศาลยุติธรรมหรือสำนักงาน ศาลยุติธรรมที่ไม่เป็นไป ตามระเบียบประกาศ หรือมตินั้นด้วย 2) ให้ความเห็นชอบในการเสนอร่างกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการและการอำนวยความสะดวกยุติธรรมแก่ประชาชน ของศาลยุติธรรมต่อคณะรัฐมนตรี 3) พิจารณาให้



ความเห็นชอบในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายในการบริหารราชการของศาลยุติธรรมและสำนักงานศาลยุติธรรม 4) พิจารณาให้ความเห็นชอบในการบริหารจัดการงบประมาณและการพัสดุของศาลยุติธรรม และ สำนักงานศาลยุติธรรม 5) การกำหนดวันทำงาน วันหยุดราชการตามประเพณี วันหยุดราชการประจำปีและการลาหยุด ราชการของข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมและลูกจ้างของสำนักงานศาลยุติธรรม 6) กำหนดให้มีตรา สัญลักษณ์ หรือเครื่องหมายใดเพื่อใช้ในการบริหารราชการศาลยุติธรรม รวมทั้ง กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการทำและใช้ตราสัญลักษณ์ หรือเครื่องหมายนั้นไว้ด้วย 7) แต่งตั้งบุคคลหรือคณะบุคคลให้ทำการใด ๆ แทน และกำหนดอัตราเบี้ยประชุมหรือค่าตอบแทนให้ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้ง 8) กำกับดูแลการบริหารราชการศาลยุติธรรมให้เป็นไปตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่น 9) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่มีกฎหมายกำหนดไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.บ.ศ.

คณะกรรมการอนุกรรมการบริหารงานศาลยุติธรรม (ก.ศ.)

ประกอบด้วย 1) ประธานศาลอุทธรณ์เป็นประธาน รองประธานศาลฎีกาซึ่งมีอาวุโสสูงสุดเลขาธิการ ก.พ. และเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง 2) ข้าราชการตุลาการซึ่งได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมชั้นศาลละหนึ่งคน 3) ข้าราชการศาลยุติธรรมผู้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไปประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป ประเภทอำนวยการหรือประเภทบริหาร ยกเว้นผู้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมซึ่งได้รับเลือกจากข้าราชการศาลยุติธรรมที่ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานขึ้นไป ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการขึ้นไป ประเภทอำนวยการระดับต้นขึ้นไป และประเภทบริหาร ระดับบนขึ้นไป จำนวนห้าคน 4) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กรด้านการบริหารงานบุคคล หรือด้านการบริหารและการจัดการ ซึ่งไม่เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการตุลาการหรือข้าราชการศาลยุติธรรม และมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่ ก.บ.ศ. กำหนด ซึ่งกรรมการตาม (1) (2) และ(3) เป็นผู้เลือกรองประธานศาลฎีกาซึ่งมีอาวุโสสูงสุด และเลขาธิการ ก.พ. เป็นผู้เลือกจำนวนไม่เกินสามคนให้ ก.ศ. แต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรมเป็นเลขานุการ

ก.ศ. มีอำนาจออกระเบียบหรือประกาศเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และการอื่นของสำนักงานศาลยุติธรรม ในเรื่องดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดคุณสมบัติ การคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การพัฒนา การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือนการออกจากราชการ การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน วินัย การสอบสวน และการลงโทษทางวินัย การร้องทุกข์และการอุทธรณ์การลงโทษสำหรับข้าราชการศาลยุติธรรม 2) การรักษาราชการแทนและการปฏิบัติราชการแทนในตำแหน่งของ

ข้าราชการศาลยุติธรรม 3) การกำหนดเครื่องแบบและการแต่งกายของข้าราชการศาลยุติธรรม 4) การจ้างและการแต่งตั้งบุคคลเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้านอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของศาลยุติธรรมรวมทั้งกำหนดอัตราค่าตอบแทนการจ้างด้วย 5) การแต่งตั้งบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อดำเนินกิจการใด ๆ ตามแต่จะมอบหมาย 6) การจัดสวัสดิการหรือการสงเคราะห์อื่นแก่ข้าราชการศาลยุติธรรม 7) การรักษาทะเบียนประวัติและควบคุมการเกษียณอายุของข้าราชการศาลยุติธรรม 8) การกำหนดวิธีการและเงื่อนไขในการจ้างลูกจ้างของสำนักงานศาลยุติธรรมรวมทั้งการกำหนดเครื่องแบบ การแต่งกาย และการจัดสวัสดิการหรือการสงเคราะห์อื่นของลูกจ้างของสำนักงานศาลยุติธรรม 9) การกำหนดกิจการอื่นอันจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลระเบียบหรือประกาศตามวรรคหนึ่ง ให้ประธานกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรมเป็นผู้ลงนาม และเมื่อได้รับความเห็นชอบจาก ก.บ.ศ. และประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้ (ศูนย์วิทยบริการ สำนักงานศาลยุติธรรม, 2560 )

### ภารกิจของศาลยุติธรรม

#### 1. ด้านการบริหารงานคดี

โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 236 บัญญัติว่าการนั่งพิจารณาคดีของศาลต้องมีผู้พิพากษาหรือตุลาการครบองค์คณะ และผู้พิพากษาหรือตุลาการซึ่งมิได้นั่งพิจารณาคดีใดจะทำคำพิพากษาหรือคำวินิจฉัยคดีนั้นมิได้ เว้นแต่มีเหตุสุดวิสัยหรือมีเหตุจำเป็นอันอันมิอาจก้าวล่วงได้ และมาตรา 241 วรรคหนึ่ง บัญญัติว่า ในคดีอาญาจำเลยย่อมมีสิทธิได้รับการพิจารณาคดีด้วยความรวดเร็ว ต่อเนื่องและเป็นธรรม ซึ่งมีความมุ่งหมายที่จะให้ผู้พิพากษาที่เป็นองค์คณะผู้พิพากษาในคดีใดได้รับผิดชอบสืบพยานคดีนั้น ตั้งแต่เริ่มต้นไปจนเสร็จการพิจารณาและพิพากษาคดี เพื่อสร้างความเข้มแข็งของระบบองค์คณะและเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการพิจารณาพิพากษาคดีของศาล โดยเฉพาะในการรับฟังและชั่งน้ำหนักพยานหลักฐาน ซึ่งการที่จะให้บรรลุดังวัตถุประสงค์ดังกล่าว จำเป็นที่องค์คณะผู้พิพากษาไม่ว่าจะเป็นผู้พิพากษาคนเดียวหรือหลายคนจะต้องได้นั่งพิจารณาสืบพยานหลักฐานในคดีนั้นตั้งแต่เริ่มต้นต่อเนื่องไปจนเสร็จการพิจารณาและทำคำพิพากษาศาลชั้นต้นทั้งหลายจึงต้องปรับระบบการนั่งพิจารณาคดีเป็นการพิจารณาคดีต่อเนื่องติดต่อกันไปเพื่อให้การนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่องเป็นไปโดยเรียบร้อย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 แห่งพระธรรมนูญศาลยุติธรรม "ระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยแนวปฏิบัติในการนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่อง พ.ศ. 2548 ข้อ 3 ส่วนวรรคสี่ซึ่งองค์คณะผู้พิพากษาที่ได้รับมอบหมายประกอบด้วยผู้พิพากษาหลายคนให้ผู้พิพากษาในองค์คณะ ทั้งเจ้าของสำนวนและองค์คณะมีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกันในการนั่งพิจารณา การพิจารณา ตลอดจนการทำคำพิพากษา

หรือวินิจฉัยชี้ขาดคดีนั้นในการสืบพยานบุคคลให้องค์คณะผู้พิพากษาร่วมกันฟังคำเบิกความ  
สังเกตต่อกฎปฎิบัติ ตลอดจนจรรยาบรรณพยานเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องสมบูรณ์ผู้พิพากษาประจำ  
ศาลอาจได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าของสำนวนคดีได้ตามความเหมาะสม

## 2. ด้านการบริหารงานธุรการ (สำนักงานยุติธรรม)

ด้านการบริหารงานธุรการ เป็นหน่วยงานสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้แก่  
ศาลยุติธรรม รวมทั้งเสริมสร้างให้การพิจารณาคดีเป็นไปโดยสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

### การบริหารงานตามมาตรฐานการจัดการงานธุรการศาลยุติธรรม JSO

มาตรฐานการจัดการงานธุรการศาลยุติธรรม (Judicial Administration

Standardization for Organization) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า มาตรฐาน JSO (สำนักงานศาลยุติธรรม,  
2548)

ปัจจุบันระบบการบริหารจัดการได้พัฒนาไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ทำให้เกิดระบบ  
ต่าง ๆ ที่เป็นสากล เช่น ISO, TQM, QCC ซึ่งองค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐทั่วโลกได้นำไป  
ประยุกต์ใช้เพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรกันอย่างกว้างขวาง ในประเทศไทยนอกจากมีการนำ  
ระบบดังกล่าวมาประยุกต์ใช้แล้ว ในภาครัฐบางองค์กรยังได้สร้างระบบบริหารซึ่งเป็นมาตรฐาน  
ของตนเองขึ้น เช่น มาตรฐาน PMQA ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.)  
มาตรฐาน HA ของกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น ในส่วนของศาลยุติธรรมก็ได้พัฒนาตนเอง  
โดยการนำระบบบริหารต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร เช่น TQM แต่ไม่ประสบ  
ความสำเร็จ เนื่องจากลักษณะงานที่ปฏิบัติแตกต่างกับหน่วยงานอื่น การบริหารที่ยึดผู้บริหาร  
เป็นหลักมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ขาดเอกภาพในการบริหารจัดการ จากปัญหาดังกล่าว  
ศาลยุติธรรมจึงพิจารณาเห็นว่าถึงเวลาแล้วที่ศาลยุติธรรมจะต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน  
ขึ้นเอง โดยเน้นในเรื่องการปฏิบัติงานทางด้านธุรการเพื่อสนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของ  
ศาลยุติธรรม และใช้กับศาลยุติธรรมและหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมทั่วประเทศ  
เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานและพัฒนาทางด้านธุรการ  
ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยสำนักงานศาลยุติธรรมได้แต่งตั้งคณะกรรมการ  
พัฒนามาตรฐานการจัดการงานธุรการศาลยุติธรรมขึ้น เพื่อพิจารณาเสนอแนะแนวทางในการ  
พัฒนาและได้ดำเนินการแล้วเสร็จโดยเริ่มทยอยใช้กับศาลยุติธรรมทั่วประเทศตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548  
แต่ไม่ประสบความสำเร็จอีกเช่นเดียวกัน อาจเนื่องจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน  
และรายละเอียดของการปฏิบัติงานที่อาจจะยุ่งยากซับซ้อนเสียเวลาในการปฏิบัติงานที่ต้องสะดวก  
รวดเร็ว ขั้นตอนการทำที่สั้น จึงทำให้หน่วยงานในศาลต่าง ๆ ไม่ยอมนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทาง

ในการพัฒนาตนเอง แต่อย่างไรก็ตาม บางศาลยังได้นำมาตรฐานการจัดการงานธุรการ (JSO) มาใช้ในการบริหารจัดการธุรการอยู่ เพียงแต่ปรับใช้ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน

JSO มีหลักการที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) เขียนในสิ่งที่ทำ แล้วทำในสิ่งที่เขียน (Say what you do-do what you say) 2) มีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาศาล อย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ต้องจัดทำเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นการเขียนงานที่ปฏิบัติอยู่จริงอย่างเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องไม่ขาดตอน ในรูปแบบที่เป็นเชิงกระบวนการ (Process approach) และเชิงระบบ (System approach) โดยกำหนดเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นแบบฟอร์มที่ใช้ หรือเอกสารอ้างอิงในการทำงานที่มีการอ้างอิงถึงในขั้นตอนนั้น ๆ โดยแบ่งขั้นตอนในการจัดทำเอกสาร ดังนี้

1. เขียนผังกระบวนการหลักซึ่งเป็นภาพรวมของกระบวนการทั้งหมดของระบบที่เป็นอยู่จริงมีการเชื่อมโยงกระบวนการเข้าด้วยกันในส่วนที่เชื่อมโยงหลัก ๆ ผังกระบวนการหลักจะทำให้เกิดรูปแบบเชิงระบบ (system approach) เพราะสามารถมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของระบบได้

2. นำแต่ละกระบวนการในผังกระบวนการหลักมาเขียน Flow chart ซึ่งจะแสดงรายละเอียดของแต่ละกระบวนการในผังกระบวนการหลัก ในรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process approach) หากมองให้ลึกลงไปจะเห็นเป็น Flow chart แสดงการไหลของงานจากหัวจรดท้าย อย่างไม่ขาดตอนตามธรรมชาติของงาน

3. นำ Flow chart มาตรวจสอบกับมาตรฐาน เช่น สิ่งที่มาตรฐานมี แต่ Flow chart ไม่มี ให้เพิ่มเติมให้ครบ แต่หากสิ่งที่เขียนไว้ดีกว่ามาตรฐานก็ไม่ต้องเพิ่มเติม แต่ต้องพิสูจน์ให้เห็นได้ว่าดีกว่าจริง

4. ถอดความจาก Flow chart ออกมาเป็นคำบรรยายแล้วเพิ่มเติมสิ่งที่ต้องการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยหัวข้อในคำบรรยายต้องตรงกับหัวข้อใน Flow chart

5. ต้องนำเอกสารที่จัดทำนั้นไปปฏิบัติ เมื่อเขียนเอกสารเสร็จแล้วทั้งระบบจะต้องนำเอกสารนั้นไปปฏิบัติโดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจะต้องลงนามอนุมัติเอกสาร พร้อมชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบ และเอกสารที่ได้รับอนุมัติแล้วถือเป็นระเบียบภายในที่เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องถือปฏิบัติ

6. ต้องติดตามผลการปฏิบัติงานตามเอกสารที่อนุมัติ เมื่อผู้บริหารได้อนุมัติเอกสารและประกาศใช้เอกสารนั้นอย่างเป็นทางการแล้วการปฏิบัติตามเอกสารจะต้องทำให้ทราบได้ว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามเอกสารนั้นจริงโดยผ่านการตรวจติดตามภายใน ซึ่งคัดเลือกเจ้าหน้าที่จากทุกงาน งานละ 1 หรือ 2 หรือ 3 คน ให้เจ้าหน้าที่ทั้งหมดมารวมกันเป็นทีมใหญ่ประมาณ 10-15 คน

จากนั้นแบ่งเป็นทีมย่อย ทีมละประมาณ 2-3 คน วางแผนและมอบหมายให้แต่ละทีมไปตรวจตามงานต่าง ๆ ตามแผน โดยมีข้อแม้ว่าห้ามตรวจงานของตนเอง เมื่อตรวจพบข้อผิดพลาดให้ออกใบคำร้องขอให้ปฏิบัติการแก้ไข (ใบ CAR) และตรวจติดตามซ้ำเมื่อผู้ถูกแก้ไขเสร็จแล้ว

ส่วนประกอบของมาตรฐาน JSO มี 3 ส่วน คือ

#### 1. มาตรฐานกลาง ประกอบด้วย

1.1 JSO 1001 มาตรฐานการจัดการงานธุรการกลาง

1.2 JSO 1002 มาตรฐานผู้ตรวจประเมินระบบ

ในส่วนของมาตรฐานกลางมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้ 1) ต้องจัดทำเอกสารระบบงาน 2) ต้องควบคุมเอกสารให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ 3) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ 4) ต้องกำหนดสมรรถนะ และพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถตรงตามสมรรถนะที่กำหนด 5) ต้องจัดทำระบบ 5ส และกิจกรรมเสนอแนะ 6) ต้องส่งมอบผลงานหรือการบริการได้ตรงตามที่ได้ประกาศไว้ 7) ต้องวัดและเฝ้าติดตามความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ 8) ต้องดำเนินการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทันทีแล้วแจ้งผลให้ทราบ 9) ต้องตรวจติดตามภายใน 10) ต้องตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่เหมาะสม 11) ต้องปฏิบัติการแก้ไขเพื่อกำจัดสาเหตุของข้อบกพร่องทันทีที่พบ 12) ต้องป้องกันข้อบกพร่องที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

#### 2. มาตรฐานเฉพาะประกอบด้วย

2.1 JSO 2002 มาตรฐานการจัดการงานธุรการศาลอุทธรณ์

2.2 JSO 3001 มาตรฐานการจัดการงานธุรการคดีแพ่ง

2.3 JSO 3002 มาตรฐานการจัดการงานธุรการคดีอาญา

2.4 JSO 4001 มาตรฐานการจัดการงานธุรการคดีเยาวชนและครอบครัว

2.5 JSO 5001 มาตรฐานการจัดการงานธุรการคดีแรงงาน

2.6 JSO 6001 มาตรฐานการจัดการงานธุรการสำนักงานศาลยุติธรรมประจำภาค

2.7 JSO 7001 มาตรฐานการจัดการงานธุรการศาลจังหวัดที่ไม่มีศาลแขวง

2.8 JSO 7002 มาตรฐานการจัดการงานธุรการศาลจังหวัดที่มีศาลแขวง

2.9 JSO 7003 มาตรฐานการจัดการงานธุรการศาลแขวง

2.10 JSO 8016 มาตรฐานการจัดการงานธุรการสำนักวิชาการศาลยุติธรรม

ในมาตรฐานเฉพาะจะกำหนดหลักเกณฑ์ 3 ประการ คือ คุณภาพ (Quality) ค่าใช้จ่าย (Cost) และเวลา (Time)

### 3. มาตรฐานพิเศษ

ในมาตรฐาน JSO เน้นมาตรฐานเวลา เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานรวดเร็วเพื่อการบริการประชาชนด้านเวลาที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีการควบคุมคุณภาพของงานในทุกกระบวนการ โดยหัวหน้ากลุ่มและหัวหน้าฝ่าย และต้องบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่า

#### **การประเมินผลการปฏิบัติราชการของศาลยุติธรรมและหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม**

สำนักงานศาลยุติธรรมได้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการศาลยุติธรรมและหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม และคัดเลือกศาลยุติธรรมดีเด่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมมีขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และมีเป้าหมายในการทำให้สำนักงานศาลยุติธรรมมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับนโยบายประธานศาลฎีกา แผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

สำนักงานศาลยุติธรรมได้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของศาลยุติธรรมและหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม และคัดเลือกศาลยุติธรรมดีเด่นประจำปี เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของศาลยุติธรรมและหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมและคัดเลือกศาลยุติธรรมดีเด่น พร้อมทั้งพิจารณาผลการปฏิบัติงานราชการของศาลยุติธรรมและหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม คัดเลือกศาลยุติธรรมดีเด่น กรอบการจัดสรรเงินรางวัลให้แก่ข้าราชการศาลยุติธรรม ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราวของหน่วยงานที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์การประเมิน และกรอบการจัดสรรงบประมาณ เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้แก่ศาลยุติธรรม ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน และได้รับการคัดเลือกให้เป็นศาลยุติธรรมดีเด่นให้ได้รับการศึกษาดูงานต่างประเทศ

คณะกรรมการได้นำปัญหาและข้อสังเกตจากการดำเนินงานมาพิจารณาประกอบการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการประเมินและตัวชี้วัด เพื่อให้หน่วยงานรับประเมินสามารถดำเนินการและรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องได้ทันภายในเวลาที่กำหนด สามารถดำเนินการอย่างมีเป้าหมายชัดเจน ตั้งแต่เริ่มแรก โดยที่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 สำนักงานศาลยุติธรรมได้ประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2557-2560 เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม มีการปรับปรุงทบทวนตัวชี้วัดให้มีความสอดคล้องและเหมาะสม ครอบคลุมบทบาทหน้าที่ของศาลและหน่วยงานตามแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม รวมบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้าง และนโยบายของประธานศาลฎีกาด้วย ตัวชี้วัดในแต่ละมิติคงเดิม มีเพิ่มเติม

ตัดออก และปรับปรุงให้เหมาะสมโดยเน้นที่การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร

กรอบการประเมิน ผลการปฏิบัติราชการของศาลยุติธรรมและหน่วยงานในสังกัด สำนักงานศาลยุติธรรม ได้นำหลักการ Balance score card มาใช้ในการประเมินและประยุกต์ให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติ มีน้ำหนักรวมร้อยละ 100 โดยแต่ละกลุ่มจะมีน้ำหนักในแต่ละมิติแตกต่างกัน เพื่อให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของศาลและหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม

ผู้ประเมินและคัดเลือก สำนักงานศาลยุติธรรมประจำภาค 1-9 รับผิดชอบเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของศาลจังหวัด ศาลแขวงในสังกัดภาค และศาลเยาวชนในส่วนภูมิภาค โดยตรวจประเมินจากเอกสารและออกตรวจสอบสถานที่จริง และรายงานผลต่อคณะกรรมการ ฯ ตัวแทนคณะกรรมการ ฯ และสำนักพัฒนาระบบงานรับผิดชอบเป็นผู้ตรวจประเมินผลการปฏิบัติราชการของศาลสูง ศาลชั้นต้นขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพฯ ศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง ศาลชำนาญพิเศษในเขตกรุงเทพฯ ศาลแรงงานภาค สำนักงานศาลยุติธรรมประจำภาค 1-9 และหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมในส่วนกลาง โดยตรวจประเมินจากเอกสารและออกตรวจสอบสถานที่จริงเฉพาะศาลที่มีระดับคะแนนเกินกว่า 4 คะแนน ในลำดับ 1-4 ในแต่ละกลุ่มศาลและรายงานผลต่อคณะกรรมการ ฯ คณะกรรมการ ฯ รับผิดชอบเป็นผู้คัดเลือกศาลยุติธรรมดีเด่น โดยให้ศาลนำเสนอผลงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการ ฯ โดยผ่านระบบประชุมทางไกลผ่านจอภาพโดยให้ผู้บริหารศาลยุติธรรมและผู้อำนวยความสะดวกในระดับประเมินเป็นผู้นำเสนอผลงานด้วยตนเอง เมื่อคณะกรรมการ ฯ คัดเลือกผู้เข้ารอบในแต่ละกลุ่มศาล เหลือจำนวนกลุ่มละ 3 ศาลแล้ว คณะกรรมการ ฯ จะออกตรวจสอบสถานที่จริงเพื่อคัดเลือกศาลยุติธรรมดีเด่น

เกณฑ์การประเมินและการคัดเลือก เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของศาลยุติธรรมและหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม แบ่งเกณฑ์ประเมินตามระดับคะแนน เป็น 4 ระดับ คะแนน 4.01-5.00 หมายถึง มีผลการปฏิบัติราชการระดับดีมาก คะแนน 3.01-4.00 หมายถึง มีผลการปฏิบัติราชการระดับดี คะแนน 2.51-3.00 หมายถึง มีผลการปฏิบัติราชการระดับพอใจ คะแนน 2.50 หมายถึง มีผลการปฏิบัติราชการต้องพัฒนาหน่วยงานที่มีผลคะแนน การประเมินการปฏิบัติราชการต่ำกว่าระดับดีจะไม่ได้รับการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ศาลที่เข้ารับการคัดเลือกศาลยุติธรรมดีเด่น จะต้องมีการประเมินตามตัวชี้วัดในภาพรวมเป็นอันดับหนึ่ง และมีระดับคะแนนการประเมินในส่วนองงานด้านคดี ด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และด้านระบบธุรการศาลในแต่ละส่วนมีระดับคะแนนเกินกว่า 4 คะแนนขึ้นไปโดยศาลยุติธรรมดีเด่นแบ่งเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) ศาลยุติธรรมดีเด่นในกลุ่มศาลจังหวัดที่สังกัดภาค

- 2) ศาลยุติธรรมดีเด่นในกลุ่มศาลแขวงที่สังกัดภาค 3) ศาลยุติธรรมดีเด่นในกลุ่มศาลเยาวชนและครอบครัวในสวนภูมิภาค 4) ศาลยุติธรรมดีเด่นในกลุ่มศาลชั้นต้นขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานคร/ ศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง/ ศาลชำนาญพิเศษในเขตกรุงเทพฯ และศาลแรงงานภาค 5) ศาลยุติธรรมดีเด่น ในกลุ่มศาลสูง

วิธีการประเมินและคัดเลือก 1) ศึกษาข้อมูลเอกสาร หลักฐานต่าง ๆ เช่น รายงานสถิติคดีประจำเดือน รายงานผลการระงับข้อพิพาท รายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เอกสารหลักฐานประกอบอื่น ๆ เป็นต้น 2) สัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้อำนวยการสำนักงานอำนวยการประจำศาล/ สำนักงานประจำศาล ผู้จัดเก็บข้อมูล 3) สังเกตการณ์สถานที่จริง เป็นการพิจารณาการปฏิบัติราชการคดีของศาล เช่น สภาพแวดล้อมของสถานที่ดำเนินการ การจัดเก็บและดูเอกสาร/ ข้อมูล มาตรฐานข้อมูล เป็นต้น

สำนักงานศาลยุติธรรมได้นำระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results based Management: RMB) โดยเริ่มในปี พ.ศ. 2540 เป็นวิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ที่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีตัวชี้วัด (KPI) คือ Balanced scorecard (BSC) 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพการจัดการองค์กร ด้านพัฒนาองค์กร ตลอดระยะเวลาที่นำ BSC มาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน สังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมมีปัญหาและอุปสรรคตลอดมา หลังจากได้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีแล้ว ต้องมีการแก้ไขตัวชี้วัดใหม่ ซึ่งกว่าจะสรุปได้ว่าตัวชี้วัดที่แก้ไขปรับปรุงใหม่ได้เวลาก็ด่วงเลยมานานใกล้จะสิ้นปีของการประเมินผลการปฏิบัติงานของปีต่อไปแล้ว ทำให้ผลที่ออกมาได้ไม่ตรงตามความเป็นจริง มีการแก้ไขข้อมูลเพื่อให้ตรงกับตัวชี้วัดมากที่สุด ซึ่งเป็นการที่ไม่ถูกต้องและไม่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ซึ่งการที่จะให้องค์กรปฏิบัติงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ หน่วยงานที่จะทำการประเมินต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ปฏิบัติตาม ตั้งแต่ต้นปีที่จะทำการประเมินแล้ว ซึ่งจะทำให้ได้รับผลที่แท้จริง มิใช่ทำย้อนเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมินได้รับรางวัลตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่ขององค์กร ซึ่งไม่ได้เป็นไปตามเจตนารมณ์อันแท้จริงที่ประชาชนได้รับความยุติธรรม สะดวก รวดเร็ว เกิดความพึงพอใจต่อองค์กร อีกทั้งในแต่ละศาล การปฏิบัติงานก็ไม่เหมือนกัน แม้แต่ศาลชั้นต้นก็ยังไม่เหมือนกัน ศาลจังหวัด ศาลแขวง ศาลเยาวชนและครอบครัวก็แตกต่างกันไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ก็ไม่อาจใช้ตัวชี้วัดเดียวกันได้ ซึ่งหากจะวัดกันก็ต้องแบ่งเป็นศาลแต่ละประเภทแข่งขันเท่านั้น เมื่อผลการปฏิบัติงานออกมา ศาลที่มีคดีที่ต้องพิจารณาจำนวนมาก บุคลากรน้อยกลับไม่ได้รับผลตอบแทนที่ดีเมื่อเทียบกับศาลที่ปริมาณคดีน้อย คนมาก กลับได้ผลตอบแทนที่ดีมากถึงระดับดีเด่น



จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดการสร้างความเป็นองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงให้เกิดขึ้นในหน่วยงานภายใต้สังกัดศาลยุติธรรม แม้ศาลยุติธรรมจะมีได้เป็นส่วนราชการในสังกัดของฝ่ายบริหาร ที่จะต้องดำเนินความพยายามในการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศหรืออีกนัยหนึ่งคือองค์การที่มีสมรรถนะสูง สำนักงานศาลยุติธรรมก็ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์ประกอบที่มีสมรรถนะสูงมาถอดแทรกไว้ในมิติของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ผู้วิจัยได้เห็นความสำคัญในการพัฒนารูปแบบศาลยุติธรรมสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยใช้เครื่องมือเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA) ประกอบกับข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงจากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ บทความและเอกสารเกี่ยวกับศาลยุติธรรมมาใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การที่เป็นเลิศตามที่ยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2554-2556 เคยตั้งเป้าหมายขององค์การไว้ และยังเป็นข้อมูลให้หน่วยงานอื่นสามารถนำไปประยุกต์โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่องค์การสมรรถนะสูงต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานศาลยุติธรรม

จนถึงปัจจุบันได้มีผู้ทำการวิจัยประเมินผลเกี่ยวกับศาลยุติธรรมของไทยอยู่เป็นจำนวนหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมมาดังนี้

คมวัชร เอียงอ่อง (2556) ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลขององค์กรของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง” ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิผลขององค์กรระดับปัจจัยด้านภาวะผู้นำและระดับปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศาลยุติธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบมาตรวัดที่สร้างตามแนวคิดประสิทธิผลขององค์กร และปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมยังไม่สอดคล้องกับตัวแบบที่สร้างขึ้นตามข้อมูลที่จัดเก็บได้ เมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรม จำเป็นต้องปรับปรุงตัวแบบมาตรวัด ในขณะที่ตัวแบบมาตรวัดที่สร้างขึ้นตามแนวคิดภาวะผู้นำมีความเหมาะสมอย่างสมบูรณ์แบบ และพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลองค์กรในภาพรวม ต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก ผลการศึกษายังพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านภาวะผู้นำในระดับสูงมาก

ลาชิต ไชยอนงค์ (2556) ศึกษาเรื่อง “ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กรของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง” ประสิทธิภาพขององค์กรปัจจัยด้านธรรมาภิบาล

และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของศาลยุติธรรมในภาพรวมกับตัวแบบมาตรวัดที่สร้างขึ้นตามข้อมูลที่จัดเก็บได้ เมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรมยังไม่มีความสะดวกคล่องกัน จำเป็นต้องปรับปรุงตัวแบบมาตรวัดปัจจัยด้านธรรมาภิบาล ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลองค์กรในภาพรวมต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก เมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรม ปัจจัยด้านธรรมาภิบาลกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรต่างมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรศาลยุติธรรม

จุฬาลักษณ์ ณ ลำปาง (2557) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะหลักของข้าราชการศาลยุติธรรม” ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะหลักของข้าราชการศาลยุติธรรม พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศาลยุติธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักของข้าราชการศาลยุติธรรมทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ โดยโครงสร้างองค์กรและนโยบายและการบริหารของผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลตามสมรรถนะหลักทุกด้าน และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเฉพาะสมรรถนะหลักด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ชนากานต์ วิริยะเกียรติ (2554) ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพของกระบวนการตรวจสอบผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองโดยองค์การฝ่ายตุลาการ” ผลการวิจัยพบว่า คดีที่เข้าสู่กระบวนการพิจารณาคดีและวินิจฉัยคดีของศาลรัฐธรรมนูญมีความแตกต่างกับคดีที่เข้าสู่กระบวนการพิจารณาคดีและพิพากษาคดีของศาลฎีกาแผนกคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพของกระบวนการตรวจสอบผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองของศาลรัฐธรรมนูญเหมือนกับตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพของกระบวนการตรวจสอบผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองของศาลฎีกา แผนกอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ซึ่งได้แก่ ความเป็นอิสระ (Independence) ความเป็นกลาง (Impartiality) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) ความสามารถ (Competence) ความมีคุณธรรม (Integrity) ความสามารถในการเข้าถึงได้ (Accessibility) ความรวดเร็วในการพิจารณาคดีภายในระยะเวลาที่เหมาะสม (Timeliness) ความเปิดเผย (Openness) ความเป็นธรรม (Fairness) ความเสมอภาค (Equality) และความชัดเจนไม่มีข้อสงสัย (Certainty) กระบวนการตรวจสอบผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองของศาลรัฐธรรมนูญและศาลฎีกาแผนกคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองมีประสิทธิภาพตามตัวชี้วัด ความมีประสิทธิภาพของกระบวนการตรวจสอบผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองโดยองค์การฝ่ายตุลาการเกือบครบทั้งหมด ขาดแต่องค์ประกอบบางประการของตัวชี้วัดด้านความเป็นอิสระ (Independence) และด้านความโปร่งใส (Transparency) รวมทั้งยังพบว่า

ตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพของกระบวนการตรวจสอบผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองโดยองค์การ  
ฝ่ายตุลาการมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงส่งผลซึ่งกันและกันด้วย

### งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบริหารจัดการและองค์ประกอบความเป็นเลิศ

ปรีดา บุญศิลา (2554) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพด้านการ  
อนุรักษ์พลังงาน กรณีศึกษาบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของ  
รูปแบบการบริหารคุณภาพของกลุ่มทดลองภายหลังการทดลอง (Posttest) มีค่าสูงกว่ากลุ่ม  
ควบคุม ส่วนกลุ่มควบคุมไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผลของการพัฒนาแบบการบริหารกับ  
องค์การจัดการด้านพลังงาน โดยการบูรณาการเครื่องมือทางการบริหารในระบบจัดการพลังงาน  
ร่วมกันพัฒนาจนได้รูปแบบที่เหมาะสม และพนักงานผู้ปฏิบัติการในโรงงานต่างก็มีความพึงพอใจ  
ในคุณภาพของการให้บริการตามรูปแบบเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะด้านการนำองค์การ และ  
ด้านผลลัพธ์ของการปฏิบัติการร่วมกันเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

ธนาถ ภู่มาลา (2552) ศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีในประเทศไทย”  
การศึกษาชี้ว่าการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีในประเทศไทยจะต้องมีกระบวนการดังต่อไปนี้คือ  
การนำองค์การในด้านภาวะผู้นำในองค์การ และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งหากมองไปที่ส่วน  
ราชการในฝ่ายบริหาร รัฐบาลได้ทำการปฏิรูประบบราชการโดยจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการ  
พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และมีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ  
และให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำหรับในการวางแผนเชิงกลยุทธ์  
ในด้านการพัฒนากลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเน้นหลักในการวางแผนให้สอดคล้องและ  
สัมพันธ์กับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีในประเทศไทยในด้านหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส  
หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับด้านการมุ่งเน้น  
ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด ในด้านความรู้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสอดคล้องและสัมพันธ์กับการบริหารจัดการ  
มหาวิทยาลัยที่ดีในประเทศไทย ในด้านหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม  
หลักความคุ้มค่าและหลักบริหารจัดการ สำหรับด้านการวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการความรู้  
ด้านการวัด วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการจัดการสารสนเทศ ความรู้ซึ่งสอดคล้องและสัมพันธ์  
กับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีในประเทศไทยในด้านหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม  
หลักความรับผิดชอบต่อ หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักการบริหารจัดการ สำหรับด้านการมุ่งเน้น  
คณาจารย์บุคลากร ในด้านระบบงาน ความสุขกายสบายใจและความพึงพอใจ มีการกำหนดให้  
สอดคล้องและสัมพันธ์กับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีในประเทศไทยในด้านหลักนิติธรรม

หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับด้านหลักการจัดการกระบวนการ ในด้านกระบวนการซึ่งเน้นการเรียนรู้ และกระบวนการสนับสนุนซึ่งสอดคล้องและสัมพันธ์กับหลักการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีในประเทศไทย ในด้านหลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการบริหารจัดการ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง (2554) ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” ผลการวิจัยพบว่า 1) วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมในระดับสูง 3 อันดับแรกได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล เครือข่ายภาคใต้ วิทยาลัยพยาบาล 2) องค์กรประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมบุคลากรในองค์กร การจูงใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และบรรยากาศองค์กร ซึ่งสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) กลยุทธ์สู่การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 9 กลยุทธ์คือ 1) พัฒนากายภาพและสภาพแวดล้อมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) พัฒนาระบบการบริหารจัดการ และการประเมินผลเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) สนับสนุนการบริหารงานแบบกระจายอำนาจและการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) พัฒนาตัวชี้วัดการประเมินคุณภาพ และการนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรอื่นที่มีแนวปฏิบัติที่ดี 6) เร่งรัดพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับคุณวุฒิและความเชี่ยวชาญ 7) ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ 8) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร และ 9) เร่งรัดสรรหาและพัฒนาบุคลากรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สุพรรณิ อึ้งปัญสัตวงศ์ (2554) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการศึกษาของคณะวิทยาศาสตร์ โดยใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด” ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการประเมินการจัดการศึกษาของคณะวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย 5 องค์กรประกอบ ได้แก่ 1.1) เป้าหมายของการประเมิน 1.2) สิ่งที่มีประเมิน ซึ่งกำหนดตามมุมมองของบาลานซ์สกอร์การ์ด ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 1.3) ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน 1.4) วิธีการประเมิน 1.5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ และ 2) ผลการประเมินรูปแบบการประเมินการจัดการศึกษาโดยภาพรวมมีคุณภาพระดับมาก

โดยด้านความถูกต้องมีคุณภาพระดับมากที่สุด ส่วนด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเหมาะสมมีคุณภาพระดับมาก

วัชรระ คำเขียว (2559) ศึกษาเรื่อง “องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบิน ประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย ในภาพรวมมี 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ 2) ด้านการวางแผน เชิงกลยุทธ์ 3) ด้านผลลัพธ์ 4) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 5) ด้านการวัด วิเคราะห์และจัดการ ความรู้ 6) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 7) ด้านการนำองค์กร 8) ด้านหลักธรรมาภิบาล 9) ด้านรางวัลสายการบินที่ดีที่สุดในโลกจากสถาบันการจัดอันดับ Skytrax

เสาวภา เมืองแก่น (2560) ศึกษาเรื่อง “องค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่ง ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย” ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการจัดการ องค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีจำนวนหกด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในส่วนของจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สูงสุดตามภารกิจหลักของการอุดมศึกษา 2) ด้านภาวะผู้นำผู้บริหารเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ เชิงคุณภาพและผู้นำเชิงพฤติกรรม ผู้นำเชิงการบริหารจัดการ 3) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการคัดเลือกสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร 4) ด้านวัฒนธรรมองค์การในส่วนของวัฒนธรรมองค์การทางความคิด วัฒนธรรมองค์การ ทางพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์การทางวัตถุ 5) ด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการกำหนดทิศทาง เป้าประสงค์ซึ่งการจัดการความรู้ การสร้างแสวงหา การกลั่นกรองความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และ 6) ด้านการจัดการเทคโนโลยีในส่วนของโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี สารสนเทศ การยอมรับและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ

ธนิก คุณเมธีกุล (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหาร การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน” ผลการวิจัยพบว่าตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหาร จัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนประกอบด้วย 8 ด้านได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ของผู้บริหารจำนวน 7 ตัวบ่งชี้ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้บริการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการสารสนเทศ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารวิชาการ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ และด้านการจัดการทางการเงิน จำนวน 4 ตัวบ่งชี้

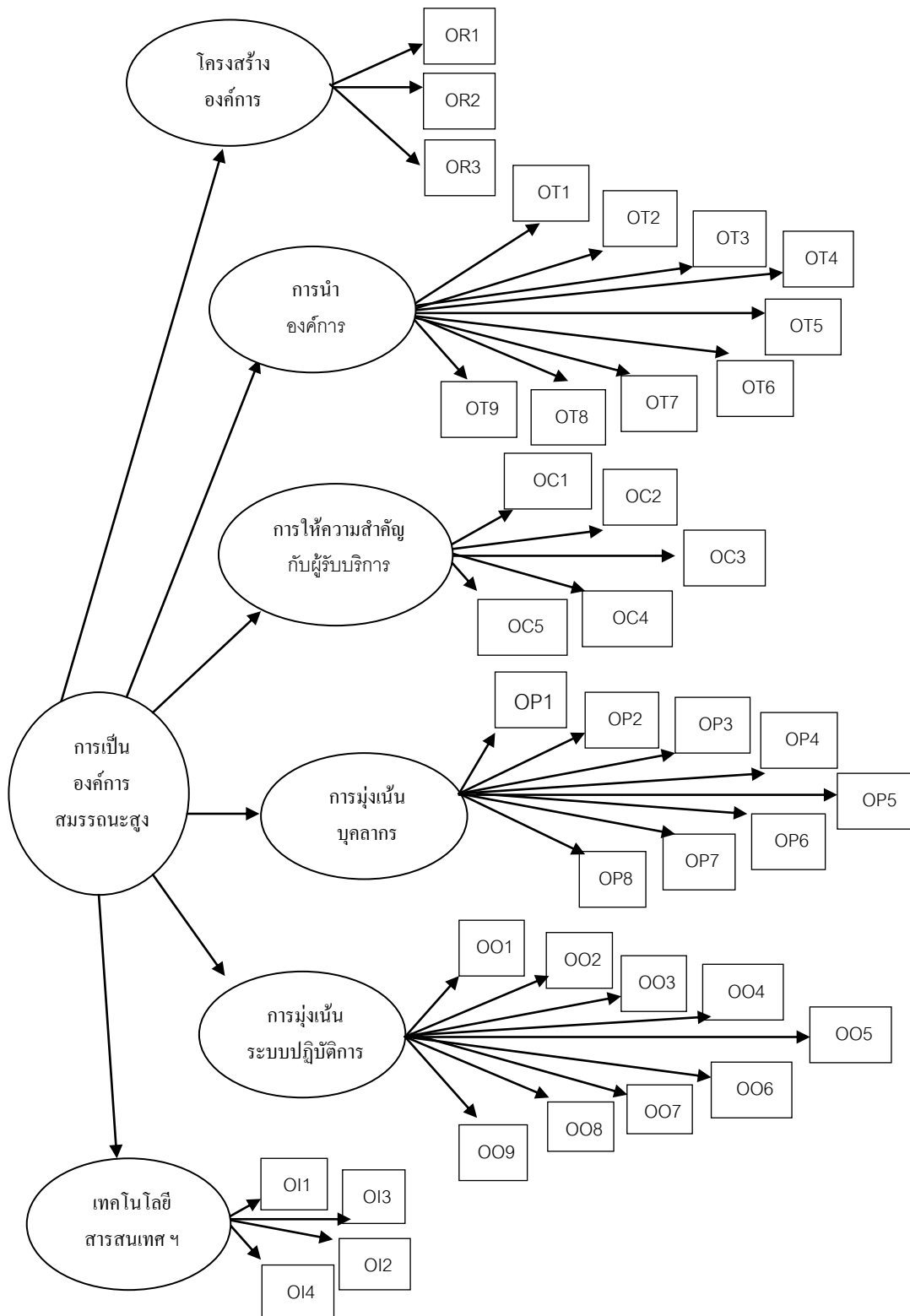
บดินทร์รัช นิमितนราดล (2559) ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบปัจจัยของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ด้านแรงจูงใจภายในประเทศประกอบด้วยความมั่นคงในหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน ค่าจ้างค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสวัสดิการ ด้านภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ด้านกลยุทธ์และนโยบายประกอบด้วย เป้าหมายความสำเร็จ แผนการดำเนินการ และพันธกิจ และกำนการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยการมีเป้าหมายร่วมกัน มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วม การขจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม และกำนสื่อสาร

ปัญญา ชูช่วย (2557) ศึกษาเรื่อง “วิเคราะห์ห้องค้ประกอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตสถาบันอุดมศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงสำรวจคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 2) ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) ด้านความสามารถทางสติปัญญา 4) ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม 5) ทักษะการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี 6) บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำ

โด่งสยาม โสมาภา (2559) ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน” ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศมีเจ็ดปัจจัย ได้แก่ 1) การมีผู้นำเป็นมืออาชีพ 2) สถานศึกษามีจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ที่เหมาะสม 3) การมุ่งเน้นในการจัดการเรียนการสอน 4) การมีเป้าหมายการสอนที่ชัดเจน 5) มีการติดตามความก้าวหน้า 6) การมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน 7) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และ 65 แนวปฏิบัติ

ปวลิน โปษยานนท์ (2560) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร คือปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านองค์การที่มีสมรรถนะสูง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง และปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ คือปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย กลยุทธ์องค์กร บรรยากาศขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรที่มีสมรรถนะสูงคือ กลยุทธ์ขององค์กร

แบบบรรยากาศขององค์กรโดยมีอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านความผูกพัน และ 4) รูปแบบองค์การที่มีความเหมาะสมขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก้วคอย) จำกัด ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร



ภาพที่ 2-2 กรอบแนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง



สัญลักษณ์และคำย่อที่แสดงในกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ

Ó	หมายถึง	แทนตัวแปรแฝง
SD	หมายถึง	แทนตัวแปรสังเกต
OR1	หมายถึง	องค์การมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น
OR2	หมายถึง	องค์การมีการแบ่งสายงานที่ชัดเจน
OR3	หมายถึง	องค์การมีการกระจายอำนาจ
OT1	หมายถึง	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ
OT2	หมายถึง	ผู้บริหารส่งเสริมนิติธรรมในองค์การ
OT3	หมายถึง	ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพื่อบริการที่ดี
OT4	หมายถึง	ผู้บริหารมีความผูกพันกับสมาชิกในองค์การ
OT5	หมายถึง	ผู้บริหารมีการปรับปรุงผลการดำเนินการอยู่เสมอ
OT6	หมายถึง	องค์การมีระบบที่ควบคุมการทุจริตในองค์การ
OT7	หมายถึง	องค์การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
OT8	หมายถึง	องค์การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม
OT9	หมายถึง	องค์การมียุทธศาสตร์และการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคม
OC1	หมายถึง	องค์การรับฟังผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
OC2	หมายถึง	องค์การคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
OC3	หมายถึง	องค์การมีช่องทางรับบริการที่เข้าถึงได้ง่าย
OC4	หมายถึง	องค์การมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
OC5	หมายถึง	องค์การมีการแก้ไขปัญหาของผู้ใช้บริการอย่างทันท่วงที
OP1	หมายถึง	องค์การมีระบบการประเมินบุคคลที่ชัดเจน
OP2	หมายถึง	องค์การมีระบบบุคลากรที่สามารถตรวจสอบได้
OP3	หมายถึง	องค์การมีระบบที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของบุคลากร
OP4	หมายถึง	องค์การมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
OP5	หมายถึง	องค์การมีการจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน
OP6	หมายถึง	องค์การมีนโยบายดูแลบุคลากร
OP7	หมายถึง	องค์การมีระบบการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากร
OP8	หมายถึง	องค์การมีระบบการจัดการความก้าวหน้าและระบบการสืบทอดของ
ผู้บริหาร		
OO1	หมายถึง	องค์การมีการจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปปฏิบัติ

- 002 หมายถึง องค์การมีการปรับแผนและนำแผนไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว
- 003 หมายถึง องค์การมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย
- 004 หมายถึง องค์การมีการออกแบบการทำงานให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ
- 005 หมายถึง องค์การมีการจัดการทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ
- 006 หมายถึง องค์การมีแผนบุคลากรที่สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์
- 007 หมายถึง องค์การมีตัวชี้วัดในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- 008 หมายถึง องค์การมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานและเปรียบเทียบกับหน่วยงานราชการระดับเทียบเคียงกัน
- 009 หมายถึง องค์การมีการติดตามการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์
- 0010 หมายถึง องค์การมีการปรับแผนและแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติอย่างตรงตามเวลา
- 011 หมายถึง องค์การมีการเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศประกอบในการปฏิบัติงาน
- 012 หมายถึง องค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 013 หมายถึง องค์การมีแหล่งสารสนเทศที่ประชาชนเข้าถึงได้โดยสะดวก
- 014 หมายถึง องค์การมีการนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนในอนาคต

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบศาลยุติธรรมสู่องค์การสมรรถนะสูง มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) สำหรับศาลยุติธรรม
- 2) ศึกษาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม
- 3) เพื่อนำเสนอองค์ประกอบการสู่องค์การสมรรถนะสูง (HPO) สำหรับศาลยุติธรรมโดยรูปแบบในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และเชิงคุณภาพมีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ  
ราชการ (ก.พ.ร.) เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและระบบบริหารงานของ  
ศาลยุติธรรม และศึกษาเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบซึ่งเป็นวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้  
ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากแนวคิดองค์การ  
สมรรถนะสูงจากนักวิชาการต่าง ๆ จำนวน 8 ท่าน ประกอบไปด้วย 1) Robert J. Thimas 2)  
Lawrence M. Miller 3) Gard G. Thor 4) Frank Buntundijk 5) De waal 6) Gardner Group  
7) Linder and Brooks และ 8) Jupp & Younger และเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐจนได้  
องค์ประกอบที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรม จำนวน 6  
องค์ประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor  
analysis) เพื่อยืนยันองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรม

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่ได้  
จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสัมภาษณ์ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ  
วิพากษ์โดยเลือกจากผู้พิพากษาที่เคยดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล  
ซึ่งเป็นผู้บริหารศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมและมีประสบการณ์ในด้านการบริหารงานคดี  
และด้านการบริหารงานธุรการ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 3 ท่าน โดยเอาแนวคิดจากประสบการณ์วิพากษ์  
องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่ได้มานี้สามารถนำมาใช้กับศาลในสังกัด  
สำนักงานศาลยุติธรรม ส่งแบบสัมภาษณ์คืนมาให้ผู้วิจัยสรุป

## การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาคั้งนี้ประกอบด้วย ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้พิพากษา  
ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ศาลที่เป็นบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 2  
จำนวน 799 คนตามกรอบอัตรากำลังของสำนักอำนวยการประจำศาลและสำนักงานประจำศาล  
ในภาค 2 ทั้งนี้สำนักงานอธิบดี ผู้พิพากษาภาค 2 ประกอบไปด้วยศาลยุติธรรมจำนวน 21 แห่ง  
ได้แก่

1. สำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 2
2. ศาลจังหวัดกบินทร์บุรี
3. ศาลจังหวัดจันทบุรี
4. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดจันทบุรี
5. ศาลจังหวัดฉะเชิงเทรา
6. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดฉะเชิงเทรา
7. ศาลจังหวัดชลบุรี
8. ศาลแขวงชลบุรี
9. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดชลบุรี
10. ศาลจังหวัดตราด
11. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดตราด
12. ศาลจังหวัดนครนายก
13. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดนครนายก
14. ศาลจังหวัดปราจีนบุรี
15. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดปราจีนบุรี
16. ศาลจังหวัดพัทธยา
17. ศาลแขวงพัทธยา
18. ศาลจังหวัดระยอง
19. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดระยอง
20. ศาลจังหวัดจังหวัดสระแก้ว
21. ศาลเยาวชนฯ จังหวัดสระแก้ว

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้พิพากษาผู้ช่วยและเจ้าหน้าที่ศาลที่เป็นบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 2 จำนวน 495 คน โดยมีขั้นตอนการกำหนดและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

#### 1. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ดังนั้นจึงต้องกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างให้เหมาะสมกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันนั้น หากต้องการวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีแมกซ์ลิคไลฮูด (Maximum likelihood) ซึ่งเป็นวิธีที่มีความคงเส้นคงวามีประสิทธิภาพและเป็นอิสระจากมาตรวัด (Bollen, 1989) นักสถิติส่วนใหญ่เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ควรมีขนาดที่มากพอเพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มีความมั่นใจในการทดสอบ ดังนั้นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่จะทำให้การประมาณค่าพารามิเตอร์ของประชากร มีความคงเส้นคงวา แม้ว่าการแจกแจงของตัวแปรจะไม่เป็นโค้งปกติก็ตาม (Multivariate normal distribution) จากกฎความเพียงพอในการวิเคราะห์ข้อมูลที่กำหนดไว้ว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวน

ตัวแปรสังเกตในโมเดลที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลควรมีสัดส่วน 10-20: 1 (Schumacker & Lomax, 1996) ตัวแปรสังเกตในงานวิจัยเรื่องนี้มี 39 ตัวแปร ดังนั้นจึงควรมีกลุ่มตัวอย่าง 390-780 คน

#### 2. การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

การสุ่มกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling) จำแนกศาลยุติธรรมออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่ ศาลยุติธรรมขนาดใหญ่ คือ ศาลยุติธรรมที่มีบุคลากรมากกว่า 51 คน ศาลยุติธรรมขนาดกลาง คือ ศาลยุติธรรมที่มีบุคลากรอยู่ระหว่าง 26-50 คนและศาลยุติธรรมขนาดเล็ก คือ ศาลยุติธรรมที่มีบุคลากรจำนวนน้อยกว่า 25 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากศาลยุติธรรมขนาดใหญ่จำนวน 35 คน ศาลยุติธรรมขนาดกลางจำนวน 25 คน และขนาดกลุ่มตัวอย่างจากศาลยุติธรรมขนาดเล็ก จำนวน 15 คน รายละเอียดของจำนวนศาลยุติธรรม จำแนกตามขนาด แสดงในตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 ศาลยุติธรรมในสังกัดอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2 จำแนกตามขนาด

ศาลยุติธรรมในสังกัดอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2	จำนวนบุคลากร ของศาล ยุติธรรม	ขนาดของ ศาลยุติธรรม	จำนวน แบบสอบถาม ที่ส่งไป
สำนักงานศาลยุติธรรมประจำภาค 2	34	กลาง	15
ศาลจังหวัดกบินทร์บุรี	40	กลาง	25
ศาลจังหวัดจันทบุรี	58	ใหญ่	35
ศาลเยาวชน ฯ จังหวัดจันทบุรี	24	เล็ก	15
ศาลจังหวัดฉะเชิงเทรา	56	ใหญ่	35
ศาลเยาวชน ฯ จังหวัดฉะเชิงเทรา	25	เล็ก	15
ศาลจังหวัดชลบุรี	68	ใหญ่	35
ศาลแขวงชลบุรี	48	กลาง	25
ศาลเยาวชน ฯ จังหวัดชลบุรี	24	เล็ก	15
ศาลจังหวัดตราด	41	กลาง	25
ศาลเยาวชน ฯ จังหวัดตราด	22	เล็ก	15
ศาลจังหวัดนครนายก	40	กลาง	25
ศาลเยาวชน ฯ จังหวัดนครนายก	23	เล็ก	15
ศาลจังหวัดปราจีนบุรี	35	กลาง	25
ศาลเยาวชน ฯ จังหวัดปราจีนบุรี	23	เล็ก	15
ศาลจังหวัดพัทธยา	57	ใหญ่	35
ศาลแขวงพัทธยา	31	กลาง	25
ศาลจังหวัดระยอง	60	ใหญ่	35
ศาลเยาวชน ฯ จังหวัดระยอง	24	เล็ก	15
ศาลจังหวัดสระแก้ว	42	กลาง	25
ศาลเยาวชน ฯ จังหวัดสระแก้ว	24	เล็ก	15
รวม	799		495

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ประกอบด้วยแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ คือ แบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นตัวแบบศาลยุติธรรมสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ใช้สำหรับสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร 2 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบและแบบสอบถามปลายเปิด โดยมีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม ได้แก่

ข้อที่ 1 เพศ (ชาย, หญิง)

ข้อที่ 2 อายุ (น้อยกว่า 30 ปี, 30-40 ปี, 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป)

ข้อที่ 3 วุฒิการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี, ปริญญาตรี, ปริญญาโท และสูงกว่าปริญญาโท)

ข้อที่ 4 ตำแหน่งงาน (ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล, ผู้พิพากษา, ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ศาล)

ข้อที่ 5 ระยะเวลาในการทำงาน (น้อยกว่า 10 ปี, 11-15 ปี, 16-20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ, ด้านการนำองค์การ, ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ, ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร, ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมจำนวน 39 ข้อโดยแต่ละด้านมีจำนวนข้อคำถาม ดังนี้

ด้านโครงสร้างองค์การ	จำนวน	3 ข้อ
ด้านการนำองค์การ	จำนวน	9 ข้อ
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ	จำนวน	5 ข้อ
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	จำนวน	8 ข้อ
ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	จำนวน	10 ข้อ
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	จำนวน	4 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อเสนอแนะในการสร้างศาลยุติธรรมให้พัฒนาเป็นองค์กร  
สมรรถนะสูง มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ

นิยามปฏิบัติการ ข้อคำถาม การวัดและการให้คะแนน

การวิจัยครั้งนี้กำหนดนิยามปฏิบัติการ ข้อคำถาม การวัดและการให้คะแนนสำหรับ  
แต่ละตัวแปร ดังนี้

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร หมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น สามารถ  
ตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กรมีการกระจายอำนาจ การแบ่งสายงาน  
และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ข้อคำถาม และ  
ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาตามตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 นิยามศัพท์ ตัวชี้วัด ข้อคำถาม การให้คะแนนและค่าความสอดคล้องระหว่าง  
ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence)  
ของแบบวัดด้านโครงสร้างองค์กร

นิยามศัพท์	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม	ค่าความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์
โครงสร้างองค์กร หมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีโครงสร้าง ที่มีความยืดหยุ่น สามารถ ตอบสนองได้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กร มีการกระจายอำนาจ	1. ศาลยุติธรรม มีโครงสร้างที่ ยืดหยุ่น	1. โครงสร้างองค์กรที่มี ความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยน ได้ง่าย สามารถ ตอบสนองได้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง	1
การแบ่งสายงานและ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	2. ศาลยุติธรรม มีการแบ่งสายงาน ที่ชัดเจน	2. มีการแบ่งสายงานและ ความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน	1
	3. ศาลยุติธรรม มีการกระจาย อำนาจ	3. มีการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน	1



### การนำองค์การ

การนำองค์การ หมายถึง การที่ผู้บริหารของศาลยุติธรรมมีการกำหนดและถ่ายทอด วิสัยทัศน์ มีการสร้างสภาพแวดล้อม สร้างวัฒนธรรมการทำงาน มีการสื่อสารและสร้างความผูกพัน กับสมาชิกในองค์การ มีการปรับปรุงผลการดำเนินการและส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์การ เป็นไปตามหลักนิติธรรม รวมไปถึงการมีระบบงานที่ควบคุม ดูแล ประเมินผลการปฏิบัติงานและ ส่งเสริมให้การดำเนินงานของการเป็นไปอย่างมีจริยธรรมผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ข้อคำถาม และค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาตามตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-3 นิยาม ตัวชี้วัด ข้อคำถาม การให้คะแนนและค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์และเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ของแบบวัดด้านการนำองค์การ

นิยามศัพท์	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม	ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
การนำองค์การ หมายถึง การที่ผู้บริหารของศาลยุติธรรม มีการกำหนดและถ่ายทอด วิสัยทัศน์ มีการสร้าง สภาพแวดล้อม สร้างวัฒนธรรม การทำงาน มีการสื่อสารและสร้าง ความผูกพันกับสมาชิกในองค์การ มีการปรับปรุงผลการดำเนินการ และส่งเสริมให้การดำเนินงาน ขององค์การเป็นไปตามหลัก นิติธรรม รวมไปถึงการมี ระบบงานที่ควบคุม ดูแล ประเมินผลการปฏิบัติงานและ ส่งเสริมให้การดำเนินงาน ของศาลยุติธรรมเป็นไปอย่างมี จริยธรรม	1. ผู้บริหารของ ศาลยุติธรรม มีการกำหนด วิสัยทัศน์และ นำวิสัยทัศน์ไป ปฏิบัติ	2. ผู้บริหารมีการกำหนด วิสัยทัศน์ และถ่ายทอด วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ	1
	2. ผู้บริหารของ ศาลยุติธรรม ส่งเสริมหลักนิติ ธรรมในองค์การ	2. ผู้บริหารมีการส่งเสริม ให้ทุกคนในหน่วยงาน ปฏิบัติตามหลักนิติธรรม	1
	3. ผู้บริหารของ ศาลยุติธรรมสร้าง วัฒนธรรม การทำงาน เพื่อบริการที่ดี	3. ผู้บริหารมีการสร้าง สภาพแวดล้อม สร้างวัฒนธรรมการ ทำงานของบุคลากร เพื่อบริการที่ดีให้แก่ ผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	1

ตารางที่ 3-3 (ต่อ)

นิยามศัพท์	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม	ค่าความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์
การที่ผู้บริหารของศาลยุติธรรม มีการกำหนดและถ่ายทอด วิสัยทัศน์ มีการสร้าง สภาพแวดล้อม สร้างวัฒนธรรม การทำงาน มีการสื่อสารและสร้าง ความผูกพันกับสมาชิกในองค์กร	4. ผู้บริหาร ของศาลยุติธรรม มีความผูกพันกับ สมาชิกในองค์กร	4. ผู้บริหารมีการสื่อสาร และสร้างความผูกพัน ทั่วทั้งองค์กรกับ ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1
มีการปรับปรุงผลการดำเนินการ และส่งเสริมให้การดำเนินงาน ขององค์กรเป็นไปตามหลัก นิติธรรม รวมไปถึงการมี ระบบงานที่ควบคุม ดูแล ประเมินผลการปฏิบัติงานและ ส่งเสริมให้การดำเนินงาน ของศาลยุติธรรมเป็นไปอย่างมี จริยธรรม	5. ผู้บริหารของ ศาลยุติธรรม มีการปรับปรุง ผลการดำเนินการ อยู่เสมอ	5. ผู้บริหารปรับปรุงผล การดำเนินการเพื่อให้ ส่วนราชการบรรลุ วัตถุประสงค์องค์การ อยู่เสมอ	1
	6. ศาลยุติธรรมมี ระบบที่ควบคุม การทุจริตใน องค์กร	6. องค์กรมีระบบงาน ที่ควบคุม กำกับ ดูแล เพื่อป้องกันการทุจริตและ ประพฤตินิชอบปกป้อง ผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1
	7. ศาลยุติธรรม มีระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน	7. องค์กรมีระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน	
	8. ศาลยุติธรรม ดำเนินงานอย่างมี จริยธรรม	8. องค์กรมีการส่งเสริม ให้การปฏิบัติงาน ทุกส่วนงานเป็นไปอย่างมี จริยธรรม	1
	9. ศาลยุติธรรม มียุทธศาสตร์และ การดำเนินงานที่ คำนึงถึงประโยชน์ ของสังคม	9. องค์กรมียุทธศาสตร์ และการดำเนินงาน ที่คำนึงถึงประโยชน์ ของสังคมเป็นหลัก	1

### ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีสื่อสารสนเทศเพื่อติดต่อกับผู้บริการ และมีช่องทางสื่อสารกับผู้รับบริการที่เข้าถึงได้ง่าย พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและสามารถแก้ไขปัญหาการให้บริการได้อย่างทันท่วงที่ผู้วิจัยได้กำหนด

นิยามศัพท์เฉพาะ ข้อคำถาม และค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาตามตารางที่ 3-4

ตารางที่ 3-4 นิยาม ตัวชี้วัด ข้อคำถาม การให้คะแนนและค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ของแบบวัดด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

นิยามศัพท์	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม	ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ หมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีสื่อสารสนเทศเพื่อติดต่อกับผู้บริการ และมีช่องทางสื่อสารกับผู้รับบริการที่เข้าถึงได้ง่าย พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและสามารถแก้ไขปัญหาการให้บริการได้อย่างทันท่วงที่	1. ศาลยุติธรรม	1. องค์การมีสื่อสาร	1
	รับฟังผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สนเทศเพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	ส่วนเสีย	ส่วนเสีย	
	2. ศาลยุติธรรม	2. องค์การมีการสำรวจ	1
มีความพึงพอใจของ	มีช่องทางรับ	ความพึงพอใจของ	
	บริการที่เข้าถึง	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้	
	ได้ง่าย	ส่วนเสีย	
	3. ศาลยุติธรรม	3. องค์การมีช่องทาง	1
เข้าถึงได้ง่าย	มีช่องทางรับ	เข้ารับบริการที่สามารถ	
	บริการที่เข้าถึง	เข้าถึงได้ง่าย	
	ได้ง่าย		
	4. ศาลยุติธรรม	4. องค์การมีการสื่อสาร	1
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีการสร้าง	สร้างความสัมพันธ์กับ	
	ความสัมพันธ์กับ	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้	
	ผู้รับบริการและ	ส่วนเสีย	
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส่วนเสีย	

ตารางที่ 3-4 (ต่อ)

นิยามศัพท์	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม	ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
	5. ศาลยุดิธรรมมีการแก้ไขปัญหาของผู้ใช้บริการอย่างทันที่	5. องค์การมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันที	1

#### ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การที่ศาลยุดิธรรมมีระบบการปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ องค์การมีการจัดระบบและสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง รวมไปถึงการดูแลสุขภาพสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ข้อคำถาม และค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาตามตารางที่ 3-5

ตารางที่ 3-5 นิยาม ตัวชี้วัด ข้อคำถาม การให้คะแนนและค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ของแบบวัดด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

นิยามศัพท์	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม	ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การที่ศาลยุดิธรรมมีระบบการปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ องค์การมีการจัดระบบและ	1. ศาลยุดิธรรมมีระบบการประเมินบุคคลที่ชัดเจน	1. องค์การมีระบบการประเมินบุคคลด้านสมรรถนะ รวมทั้งทักษะ คุณวุฒิ ที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน	1

## ตารางที่ 3-5 (ต่อ)

นิยามศัพท์	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม	ค่าความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์
และสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง รวมไปถึงการดูแลสุขภาพ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร	2. ศาลยุติธรรม มีระบบบุคลากรที่สามารถตรวจสอบได้	2. องค์การมีระบบการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้	1
การที่ศาลยุติธรรมมีระบบการปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้	3. ศาลยุติธรรม มีระบบที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของบุคลากร	3. องค์การมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ	1
องค์การมีการจัดระบบและสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง รวมไปถึงการดูแลสุขภาพ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของ	4. ศาลยุติธรรม มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	4. องค์การมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง	1
	5. ศาลยุติธรรม มีการจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน	5. องค์การมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	1
	6. ศาลยุติธรรม มีนโยบายดูแลบุคลากร	6. องค์การมีนโยบายที่ดูแลสุขภาพ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการของบุคลากร	1
	7. ศาลยุติธรรม มีระบบการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากร	7. องค์การมีระบบการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรหัวหน้าส่วน/งาน และผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง	1

ตารางที่ 3-5 (ต่อ)

นิยามศัพท์	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม	ค่าความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์
	8. ศาลยุดิธรรม มีระบบการจัดการ ความก้าวหน้า และระบบการสืบ ทอดของผู้บริหาร	8. องค์การมีระบบการ จัดการความก้าวหน้า ของบุคลากรทุกตำแหน่ง และมีการสืบทอด ตำแหน่งของผู้บริหาร	1

#### ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การที่ศาลยุดิธรรมมีแผนการปฏิบัติงานทั้งระยะยาวและระยะสั้น และแผนปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่จำเป็น สามารถนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม องค์การมีการออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการให้บริการ การจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน และองค์การมีการประเมินและปรับปรุงแผนการทำงานอยู่เสมอผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ข้อคำถาม และค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาตามตารางที่ 3-6

ตารางที่ 3-6 นิยามศัพท์ ตัวชี้วัด ข้อคำถาม การให้คะแนนและค่าความสอดคล้องระหว่างข้อ  
คำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence)  
ของแบบวัดด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

นิยามศัพท์	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม	ค่าความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์
การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ หมายถึง การที่ศาลยุดิธรรม มีแผนการปฏิบัติงานทั้งระยะยาว และระยะสั้น และแผนปฏิบัติงาน อื่น ๆ ตามที่ตามที่จำเป็น	1. ศาลยุดิธรรมมี การจัดทำ แผนปฏิบัติการ และการนำแผน ไปปฏิบัติ	1. องค์การมีการจัดทำ แผนปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาว และถ่ายทอด แผนไปสู่การปฏิบัติ	1

## ตารางที่ 3-6 (ต่อ)

นิยามศัพท์	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม	ค่าความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์
สามารถนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	2. ศาลยุติธรรม	2. องค์การมีการ	1
องค์การมีการออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการให้บริการ	มีการปรับแผนและนำแผนไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว	ปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว	
การจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและองค์การมีการประเมินและปรับปรุงแผนการทำงานอยู่เสมอ	3. ศาลยุติธรรม	3. องค์การมี	1
การที่ศาลยุติธรรมมีแผนการปฏิบัติงานทั้งระยะยาวและระยะสั้น และแผนปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่จำเป็น สามารถนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย	สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัย	
องค์การมีการออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการให้บริการ	4. ศาลยุติธรรม	4. องค์การมีการออกแบบ	1
การจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและองค์การมีการประเมินและปรับปรุงแผนการทำงานอยู่เสมอ	มีการจัดการทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ	กระบวนการทำงานกระบวนการให้บริการโดยเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด	
องค์การมีการออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการให้บริการ	5. ศาลยุติธรรม	5. องค์การมีการจัดสรร	1
การจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและองค์การมีการประเมินและปรับปรุงแผนการทำงานอยู่เสมอ	มีการจัดการทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ	งบประมาณ และมี การจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามแผนที่กำหนดไว้	
ปรับปรุงแผนการทำงานอยู่เสมอ	6. ศาลยุติธรรม	6. องค์การมีแผน	1
	มีแผนบุคลากรที่สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์	ทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว	

ตารางที่ 3-6 (ต่อ)

นิยามศัพท์	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม	ค่าความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์
	7. ศาลยุติธรรม มีตัวชี้วัดในการ ควบคุมและ ปรับปรุง กระบวนการ ทำงาน	7. องค์การมีตัวชี้วัดผล การดำเนินงานในการ ควบคุม และปรับปรุง กระบวนการทำงาน	1
	8. ศาลยุติธรรม มีการคาดการณ์ ผลการดำเนินงาน และเปรียบเทียบ กับหน่วยงาน ราชการระดับ เทียบเคียงกัน	8. องค์การมีการ คาดการณ์ผลการ ดำเนินงานตามกรอบ ระยะเวลาของแผน ทั้งระยะสั้นระยะยาว เปรียบเทียบกับผลกับ หน่วยงานราชการ ในระดับที่เทียบเคียงกัน	1
	9. ศาลยุติธรรม มีการติดตามการ ทำงานตามแผน ยุทธศาสตร์	9. องค์การมีการติดตาม การปฏิบัติงานตามแผน ยุทธศาสตร์โดยตลอด	1
	10. ศาลยุติธรรม มีการปรับแผน และแผนการ ปฏิบัติการ ไปปฏิบัติอย่าง ตรงตามเวลา	10. องค์การมี การปรับแผนและ นำแผนการปฏิบัติการ ไปปฏิบัติได้อย่างทันเวลา เสมอ	1

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีการนำเอา  
เทคโนโลยีและสารสนเทศทางเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การให้บริการและ



การติดต่อสื่อสาร รวมไปถึงการมีแหล่งสารสนเทศที่ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้สะดวกและได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ข้อคำถาม และค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาตามตารางที่ 3-7

ตารางที่ 3-7 นิยาม ตัวชี้วัด ข้อคำถาม การให้คะแนนและค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ของแบบวัดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

นิยามศัพท์	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม	ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีการนำเอาเทคโนโลยีและสารสนเทศทางเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การให้บริการ และการติดต่อสื่อสาร รวมไปถึงการมีแหล่งสารสนเทศที่ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้สะดวกและได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ การที่ศาลยุติธรรมมีการนำเอาเทคโนโลยีและสารสนเทศทางเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การให้บริการและการติดต่อสื่อสาร รวมไปถึงการมีแหล่งสารสนเทศที่ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้สะดวกและได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่	1. ศาลยุติธรรมมีการเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์รวมไปถึงการสร้างนวัตกรรม	1. องค์การมีการเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์รวมไปถึงการสร้างนวัตกรรม	1
เทคโนโลยีและสารสนเทศทางเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การให้บริการและการติดต่อสื่อสาร รวมไปถึงการมีแหล่งสารสนเทศที่ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้สะดวกและได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่	2. ศาลยุติธรรมมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน	2. องค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน	1
เทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การให้บริการและการติดต่อสื่อสาร รวมไปถึงการมีแหล่งสารสนเทศที่ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้สะดวกและได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่	3. ศาลยุติธรรมมีแหล่งสารสนเทศที่ประชาชนเข้าถึงได้โดยสะดวก	3. องค์การมีการจัดการแหล่งสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก	1

ตารางที่ 3-7 (ต่อ)

นิยามศัพท์	ตัวชี้วัด	ข้อความคำถาม	ค่าความสอดคล้อง ระหว่างข้อความ กับวัตถุประสงค์
	4. องค์การมีการ นำสารสนเทศมา ใช้ประโยชน์ใน การวางแผนใน อนาคต	4. องค์การมีการนำ สารสนเทศมาใช้ประโยชน์ ในอนาคตเพื่อตอบสนอง ความต้องการของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	1

มาตรวัดของแบบสอบถามและการให้คะแนน

แบบสอบถามเรื่ององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ มีตัวเลือกและลักษณะการให้คะแนนดังนี้

ตารางที่ 3-8 มาตรวัดในแบบสอบถาม ความหมาย การให้คะแนน

มาตรวัดในแบบสอบถาม	ความหมาย	การให้คะแนน
ระดับ 1 น้อยที่สุด	ท่านเห็นว่าองค์ประกอบนั้นมีอิทธิพลต่อ การเป็นองค์การสมรรถนะสูงในระดับน้อยที่สุด	1
ระดับ 2 น้อย	ท่านเห็นว่าองค์ประกอบนั้นมีอิทธิพลต่อ การเป็นองค์การสมรรถนะสูงในระดับน้อย	2
ระดับ 3 ปานกลาง	ท่านเห็นว่าองค์ประกอบนั้นมีอิทธิพลต่อ การเป็นองค์การสมรรถนะสูงในระดับปานกลาง	3
ระดับ 4 มาก	ท่านเห็นว่าองค์ประกอบนั้นมีอิทธิพลต่อ การเป็นองค์การสมรรถนะสูงในระดับมาก	4
ระดับ 5 มากที่สุด	ท่านเห็นว่าองค์ประกอบนั้นมีอิทธิพลต่อ การเป็นองค์การสมรรถนะสูงในระดับมากที่สุด	5

เครื่องมือที่ใช้ในการวิพากษ์ เป็นแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับคือแบบสัมภาษณ์องค์ประกอบของากรเป็นองค์การสมรรถนะสูงใช้สำหรับให้ผู้ทรงคุณวุฒิแบบสัมภาษณ์เป็นแบบลักษณะปลายเปิดโดยมายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบวิพากษ์

ตอนที่ 2 แบบวิพากษ์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร, ด้านการนำองค์กร, ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ, ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร, ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ดังแสดงในภาคผนวก ข)

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

#### 1. การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity)

การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้วิจัยร่างคำถามจำนวน 39 ข้อให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน (รายชื่อตามภาคผนวก ฉ) เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ค่าความเที่ยงตรงของแบบวัดพิจารณาจากค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC สูงกว่า 0.5 ขึ้นไป (ผลของค่า IOC แสดงในตาราง 4-9) และทำการปรับปรุงถ้อยคำที่ใช้ในข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่านก่อนจะนำไปทดสอบเพื่อหาความเชื่อมั่นต่อไป

#### 2. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามฉบับทดลองใช้

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด ผู้วิจัยนำแบบวัดไปทดลองใช้กับบุคลากรของศาลยุติธรรมในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน พบว่า ค่าความเชื่อมั่นแบบสัมภาษณ์อัลฟาของแบบวัดด้านโครงสร้างองค์กรเท่ากับ .834 ด้านการนำองค์กรเท่ากับ .921 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการเท่ากับ .873 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเท่ากับ .913 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการเท่ากับ .926 และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเท่ากับ .887 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .430-.876 ผลการทดสอบพบว่าแบบสอบถามผ่านเกณฑ์ความเชื่อมั่นสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

#### 3. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามฉบับใช้จริง

หลังจากที่ผู้วิจัยนำแบบสอบถามองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไปเก็บข้อมูลจากบุคลากรของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 2 นำมาทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นแบบสัมภาษณ์อัลฟา พบว่า ความเชื่อมั่นแบบสัมภาษณ์อัลฟาของแบบสอบถาม

ด้านโครงสร้างองค์การ เท่ากับ .827 ด้านการนำองค์การเท่ากับ .934 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการเท่ากับ .916 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เท่ากับ .941 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการเท่ากับ .956 และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเท่ากับ .941 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง .625-.879

4. การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของแบบสอบถามฉบับใช้จริง ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบสอบถามองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงฉบับใช้จริง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าแบบจำลององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงในบางด้านยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงทุกด้านมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แบบสอบถามภายหลังการปรับมีข้อคำถาม ประกอบด้วย คำถาม 6 ด้าน 29 ข้อค่าน้ำหนักตัวประกอบ (Factor loading) มีค่าตั้งแต่ 0.70-0.93 ผู้วิจัยแสดงรายละเอียดการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามฉบับทดลองใช้ ความเชื่อมั่นและความตรงเชิงโครงสร้างฉบับใช้จริงในตาราง 3-9 ถึง ตารางที่ 3-14

ตารางที่ 3-9 ข้อคำถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามฉบับทดลองและฉบับใช้จริง  
 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) และ  
 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CV) ของข้อคำถามด้านโครงสร้างองค์การ

ข้อ	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ $\alpha$		ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
		ฉบับทดลองใช้	ฉบับใช้จริง	
1	โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ง่าย สามารถตอบสนองได้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง			.71
2	มีการแบ่งสายงานและความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน			.84
3	มีการกระจายอำนาจและ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน			.83
แบบสอบถามด้านโครงสร้างองค์การ		.834	.827	
CV = 0.838 AVE = 0.635				

ตารางที่ 3-10 ข้อคำถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามฉบับทดลองและฉบับใช้จริง  
 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) และ  
 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CV) ของข้อคำถามด้านการนำองค์การ

ข้อ	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ $\alpha$		ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
		ฉบับทดลองใช้	ฉบับใช้จริง	
1	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ			.70
2	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ทุกคน ในหน่วยงานปฏิบัติตามหลักนิติธรรม*			
3	ผู้บริหารมีการสร้างสภาพแวดล้อม สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อบริการที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*			

ตารางที่ 3-10 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าสัมประสิทธิ์ $\alpha$		ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
		ฉบับทดลองใช้	ฉบับใช้จริง	
4	ผู้บริหารมีการสื่อสารและสร้าง ความผูกพันทั่วทั้งองค์การกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*			.70
5	ผู้บริหารปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์ องค์การอยู่เสมอ			.79
6	องค์การมีระบบงานที่ควบคุม กำกับ ดูแลเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติ มิชอบปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			.80
7	องค์การมีระบบประเมินผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจน			.75
8	องค์การมีการส่งเสริมให้การปฏิบัติงาน ทุกส่วนงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรม			.82
9	องค์การมียุทธศาสตร์และการดำเนินงาน ที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก			.80
แบบสอบถามด้านการนำองค์การ		.921	.934	
CV = 0.893 AVE = 0.583				

หมายเหตุ: \* ข้อคำถามที่ไม่มีค่า Factor loading คือข้อคำถามที่ถูกตัดออกจากแบบสอบถาม

ตารางที่ 3-11 ข้อคำถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามฉบับทดลองและฉบับใช้จริง  
 คำนวณจากองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE)  
 และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CV) ของข้อคำถามด้านการให้ความสำคัญ  
 กับผู้รับบริการ

ข้อ	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ $\alpha$		ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
		ฉบับทดลองใช้	ฉบับใช้จริง	
1	องค์การมีสื่อสารสนเทศเพื่อรับฟัง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			.74
2	องค์การมีการสำรวจความพึงพอใจของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			.87
3	องค์การมีช่องทางเข้ารับบริการที่ สามารถเข้าถึงได้ง่าย			.89
4	องค์การมีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			.86
5	องค์การมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไข อย่างทันที่			.77
แบบสอบถามด้านการให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการ CV = 0.869 AVE = 0.572		.873	.916	

ตารางที่ 3-12 ข้อคำถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามฉบับทดลองและ  
ฉบับใช้จริง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้  
(AVE) และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CV) ของข้อคำถามด้านการมุ่งเน้น  
บุคลากร

ข้อ	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ $\alpha$		ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
		ฉบับทดลองใช้	ฉบับใช้จริง	
1	องค์การมีระบบการประเมินบุคคล ด้านสมรรถนะ รวมทั้งทักษะ คุณวุฒิ ที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน อย่างชัดเจน			.82
2	องค์การมีระบบการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ที่ชัดเจน สามารถ ตรวจสอบได้*			
3	องค์การมีระบบการบริหารงานบุคคล ที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ของบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ			.80
4	องค์การมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับ ต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถ ดำเนินการตามภารกิจได้อย่างราบรื่น และต่อเนื่อง			.81
5	องค์การมีการจัดสภาพแวดล้อม ในการทำงานและมีการปรับปรุง ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ			.83
6	องค์การมีนโยบายที่ดูแลสุขภาพ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการของ บุคลากร*			



ตารางที่ 3-12 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าสัมประสิทธิ์ $\alpha$		ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
		ฉบับทดลองใช้	ฉบับใช้จริง	
7	องค์กรมีระบบการเรียนรู้เพื่อให้ บุคลากรหัวหน้าส่วน/ งาน และผู้บริหาร ได้พัฒนาตนเอง			.79
8	องค์กรมีระบบการจัดการ ความก้าวหน้าของบุคลากรทุกตำแหน่ง และมีการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร*			
แบบสอบถามด้านการมุ่งเน้นบุคลากร		.913	.941	
CV = 0.905 AVE = 0.656				

หมายเหตุ: \* ข้อคำถามที่ไม่มีค่า Factor Loading คือข้อคำถามที่ถูกตัดออกจากแบบสอบถาม

ตารางที่ 3-13 ข้อคำถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามฉบับทดลองและฉบับใช้จริง  
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE)  
และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CV) ของข้อคำถามด้านการมุ่งเน้น  
ระบบปฏิบัติการ

ข้อ	ข้อความ	ค่าสัมประสิทธิ์ $\alpha$		ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
		ฉบับทดลองใช้	ฉบับใช้จริง	
1	องค์กรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะสั้น ระยะยาว และถ่ายทอดแผน ไปสู่การปฏิบัติ			.78
2	องค์กรมีการปรับแผนและนำแผน การปฏิบัติไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว*			
3	องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการ ปฏิบัติการที่ปลอดภัย ป้องกันการเกิด อุบัติเหตุ			.78

ตารางที่ 3-13 (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ $\alpha$		ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
		ฉบับทดลองใช้	ฉบับใช้จริง	
4	องค์การมีการออกแบบกระบวนการทำงาน กระบวนการให้บริการโดยเป็นไปตาม แผนปฏิบัติการที่กำหนด*			
5	องค์การมีการจัดสรรงบประมาณ และ มีการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและ ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามแผนที่กำหนด ไว้*			
6	องค์การมีแผนทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุน วัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว			.81
7	องค์การมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน			.88
8	องค์การมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ตามกรอบระยะเวลาของแผนที่ระยะสั้น ระยะยาวเปรียบเทียบกับผลกับหน่วยงาน ราชการในระดับที่เทียบเคียงกัน			.88
9	องค์การมีการติดตามการปฏิบัติงาน ตามแผนยุทธศาสตร์โดยตลอด*			
10	องค์การมีการปรับแผนและนำแผนการ ปฏิบัติการไปปฏิบัติได้อย่างทันเวลาเสมอ			.87
แบบสอบถามด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ		.926	.956	
CV = 0.93 AVE = 0.702				

หมายเหตุ: \* ข้อคำถามที่ไม่มีค่า Factor loading คือข้อคำถามที่ถูกตัดออกจากแบบสอบถาม

ตารางที่ 3-14 ข้อคำถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามฉบับทดลองและฉบับใช้จริง  
 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE)  
 และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CV) ของข้อคำถามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  
 และการสื่อสาร

ข้อ	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ $\alpha$		ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
		ฉบับทดลองใช้	ฉบับใช้จริง	
1	องค์การมีการเลือกใช้อุปกรณ์และ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเพื่อ สนับสนุนการตัดสินใจในระดับ ปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ รวมไปถึงการสร้างนวัตกรรม*			
2	องค์การมีการนำเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ ในการปฏิบัติงาน			.86
3	องค์การมีการจัดการแหล่ง สารสนเทศ เพื่อให้ประชาชน สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก			.93
4	องค์การมีการนำสารสนเทศมาใช้ ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			.93
แบบสอบถามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร CV = 0.906 AVE = 0.754		.887	.941	

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์จากศาลยุติธรรมที่อยู่ภายใต้สังกัดสำนักงานอธิบดีภาค 2

2. หากกลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามกลับภายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยจะดำเนินการติดตามแบบสอบถามทางโทรศัพท์

3. ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามในแต่ละชุด และคัดเลือกข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีความสมบูรณ์มาดำเนินการวิเคราะห์ จากการตรวจสอบพบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 408 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82 นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติ

สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์การอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบศาลยุติธรรมสู่องค์การสมรรถนะสูง มีแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติและเกณฑ์การอภิปรายผล ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

การศึกษาการพัฒนาตัวแบบศาลยุติธรรมสู่องค์การสมรรถนะสูงในครั้งนี้จะสรุปข้อมูลของตัวอย่างที่ใช้ศึกษาโดยใช้จำนวนนับและค่าร้อยละ

การวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง

การศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงในการครั้งนี้

จะวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรม โดยใช้จำนวนนับ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และมีการกำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการอภิปรายผล ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546, หน้า 29)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

1. ทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และค่าความโด่ง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

2. ทำการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล และคัดเลือกเฉพาะองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. วิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 เพื่อตรวจสอบว่าการเป็นองค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้านตามสมมติฐานการวิจัยหรือไม่

4. ค่าสถิติที่ใช้ในการตัดสินใจในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (เสรี ชัดแจ้ง, 2547) ประกอบด้วย

4.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square statistics) เป็นสถิติที่ทดสอบสมมติฐานเป็นกลางว่า เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มประชากรมีค่าเท่ากัน ดังนั้นถ้าผลการทดสอบมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า รูปแบบไม่มีความกลมกลืน ค่าสถิติไค-สแควร์มีจุดอ่อน คือ ไม่เป็นอิสระจากกลุ่มตัวอย่าง โดยถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ผลการทดสอบจะออกมา มีนัยสำคัญได้ง่าย และถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็กไป (น้อยกว่า 100) จะมีค่าสูงไปหรือได้ค่าที่มีความเชื่อถือได้น้อยลง (Byrne, 1994)

4.2 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน RMSEA (Root mean square error of approximation: RMSEA) ค่า RMSEA เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่กลมกลืนของรูปแบบที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ดังนั้น รูปแบบที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีควรมีค่า RMSEA เข้าใกล้ศูนย์ โดยถ้ามีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ารูปแบบกลมกลืนดีมาก ถ้ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.05 ถึง 0.08 แสดงว่า รูปแบบกลมกลืนในระดับดีพอสมควร ถ้ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.08-1.00 แสดงว่า รูปแบบมีความกลมกลืนปานกลาง

4.3 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน SRMR (Standardized root mean square residual) เป็นค่าเฉลี่ยของเศษที่เหลือจากการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับค่าที่ประมาณจากค่าพารามิเตอร์ ถ้ามีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ารูปแบบกลมกลืนในระดับที่ยอมรับได้

4.4 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน GFI (Goodness of fit index) คำนวณได้จากอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนจากรูปแบบก่อนและหลังปรับรูปแบบกับฟังก์ชันความกลมกลืนก่อนปรับรูปแบบ ค่าดัชนี GFI มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ถ้ามีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่ารูปแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

4.5 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ CFI (Comparative fit index) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบแบบจำลองการวิจัยว่ามีความกลมกลืนสูงกว่าแบบจำลองอิสระมากน้อยเพียงใด โดยทั่วไปค่า CFI ที่มากกว่า 0.09 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

4.6 NFI (Norm fit index) คือ ดัชนีเปรียบเทียบตัวแบบที่มีการประมาณเส้นทางระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงว่ามีความสอดคล้องมากกว่าตัวแบบที่ไม่มีการประมาณ

เส้นทางระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ถ้า NFI มีค่ามากกว่า 0.90 หมายความว่าแบบสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มาก

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบศาลยุติธรรมสู่องค์การสมรรถนะสูง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) สำหรับศาลยุติธรรม และ 3) เพื่อนำเสนอการพัฒนาตัวแบบศาลยุติธรรมสู่องค์การสมรรถนะสูง (HPO) สำหรับศาลยุติธรรม โดยรูปแบบในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) สำหรับศาลยุติธรรม

ตอนที่ 3 ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 2

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยืนยันองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ผู้วิจัยขอเสนอสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าความหมายทางสถิติ ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
GFI	หมายถึง	ดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of fit index)
RMR	หมายถึง	ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (Root mean square residual)
RMSEA	หมายถึง	ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root mean square error of approximation)
df	หมายถึง	ขั้นแห่งความเป็นอิสระ

p	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
CR	หมายถึง	ความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability)
AVE	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ที่ตัวแปรแฝงสามารถอธิบายได้
R <sup>2</sup>	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
Skewness	หมายถึง	ค่าความเบ้
Kurtosis	หมายถึง	ค่าความโด่ง

เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลมีความสะดวก และมีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดความหมายที่ใช้แทนองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ในการวิเคราะห์ห้ององค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อยืนยันองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม ดังนี้

OR	หมายถึง	ตัวแปรแฝงซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่ 1 ในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ โครงสร้างองค์การ
OR1	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 1 ในองค์ประกอบหลักที่ 1 โครงสร้างองค์การในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น
OR2	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 2 ในองค์ประกอบหลักที่ 1 โครงสร้างองค์การในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีการแบ่งสายงานที่ชัดเจน
OR3	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 3 ในองค์ประกอบหลักที่ 1 โครงสร้างองค์การในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีการกระจายอำนาจ
OT	หมายถึง	ตัวแปรแฝงซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่ 2 ในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ การนำองค์การ
OT1	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 1 ในองค์ประกอบ



- หลักที่ 2 การนำองค์การในองค์ประกอบที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ผู้บริหารของศาลยุติธรรมมีการกำหนดวิสัยทัศน์และ นำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ
- OT2 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 2 ในองค์ประกอบ หลักที่ 2 การนำองค์การในองค์ประกอบที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ผู้บริหารของศาลยุติธรรมส่งเสริมนิติธรรมในองค์การ
- OT3 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 3 ในองค์ประกอบ หลักที่ 2 การนำองค์การในองค์ประกอบที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือผู้บริหารของศาลยุติธรรม สร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อบริการที่ดี
- OT4 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 4 ในองค์ประกอบ หลักที่ 2 การนำองค์การในองค์ประกอบที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ผู้บริหารของศาลยุติธรรมมีความผูกพันกับสมาชิก ในองค์การ
- OT5 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 5 ในองค์ประกอบ หลักที่ 2 การนำองค์การในองค์ประกอบที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ผู้บริหารของศาลยุติธรรมมีการปรับปรุงผล การดำเนินการอยู่เสมอ
- OT6 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 6 ในองค์ประกอบ หลักที่ 2 การนำองค์การในองค์ประกอบที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีระบบที่ควบคุมการทุจริตในองค์การ
- OT7 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 7 ในองค์ประกอบ หลักที่ 2 การนำองค์การในองค์ประกอบที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม

- OT8 หมายถึง คือ ศาลยุติธรรมมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 8 ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การนำองค์การในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม
- OT9 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 9 ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การนำองค์การในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมียุทธศาสตร์และการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคม
- OC หมายถึง ตัวแปรแฝงซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่ 3 ในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
- OC1 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 1 ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมรับฟังผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- OC2 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 2 ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- OC3 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 3 ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีช่องทางรับบริการที่เข้าถึงได้ง่าย
- OC4 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 4 ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในองค์ประกอบ

- ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO)  
ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีการสร้างความสัมพันธ์  
กับผู้รับ บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- OC5 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 5 ในองค์ประกอบ  
หลักที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในองค์ประกอบ  
ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO)  
ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีการแก้ไขปัญหา  
ของผู้ใช้บริการอย่างทันที่
- OP หมายถึง ตัวแปรแฝงซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่ 4 ในองค์ประกอบ  
ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO)  
ของศาลยุติธรรม คือ การมุ่งเน้นบุคลากร
- OP1 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 1 ในองค์ประกอบ  
หลักที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากรในองค์ประกอบที่มีอิทธิพล  
ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม  
คือ ศาลยุติธรรมมีระบบการประเมินบุคคลที่ชัดเจน
- OP2 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 2 ในองค์ประกอบ  
หลักที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากรในองค์ประกอบที่มีอิทธิพล  
ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม  
คือ ศาลยุติธรรมมีระบบบุคลากรที่สามารถตรวจสอบได้
- OP3 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 3 ในองค์ประกอบ  
หลักที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากรในองค์ประกอบที่มีอิทธิพล  
ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม  
คือ ศาลยุติธรรมมีระบบที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะ  
หลักของบุคลากร
- OP4 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 4 ในองค์ประกอบ  
หลักที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากรในองค์ประกอบที่มีอิทธิพล  
ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม  
คือ ศาลยุติธรรมมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับ  
ต่อการเปลี่ยนแปลง
- OP5 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 5 ในองค์ประกอบ

- หลักที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากรในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีการจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน
- OP6 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 6 ในองค์ประกอบหลักที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากรในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีนโยบายดูแลบุคลากร
- OP7 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 7 ในองค์ประกอบหลักที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากรในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีระบบการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากร
- OP8 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 8 ในองค์ประกอบหลักที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากรในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีระบบการจัดการความก้าวหน้าและระบบการสืบทอดของผู้บริหาร
- OO หมายถึง ตัวแปรแฝงซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่ 5 ในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
- OO1 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 1 ในองค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีการจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปปฏิบัติ
- OO2 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 2 ในองค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีการปรับแผนและ

- นำแผนไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว
- 003 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 3 ในองค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย
- 004 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 4 ในองค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีการออกแบบการทำงานให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ
- 005 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 5 ในองค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีการจัดการทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ
- 006 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 6 ในองค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีแผนบุคลากรที่สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์
- 007 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 7 ในองค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีตัวชี้วัดในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- 008 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 8 ในองค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีการคาดการณ์

- ผลการดำเนินงานและเปรียบเทียบเกี่ยวกับหน่วยงานราชการ  
ระดับเทียบเคียงกัน
- OO9 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 9 ในองค์ประกอบ  
หลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการในองค์ประกอบที่มี  
อิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO)  
ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรมมีการติดตามการทำงาน  
ตามแผนยุทธศาสตร์
- OO10 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 10  
ในองค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ  
ในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ  
สมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรม  
มีการปรับแผนและแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติอย่าง  
ตรงตามเวลา
- OI หมายถึง ตัวแปรแฝงซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่ 6 ในองค์ประกอบที่มี  
อิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO)  
ของศาลยุติธรรม คือ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- OI1 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 1 ในองค์ประกอบ  
หลักที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร  
ในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ  
สมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรม  
มีการเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศประกอบในการ  
ปฏิบัติงาน
- OI2 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 2 ในองค์ประกอบ  
หลักที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร  
ในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ  
สมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรม  
มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการ  
ปฏิบัติงาน
- OI3 หมายถึง ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 3 ในองค์ประกอบ  
หลักที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

O14 หมายถึง

ในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ  
สมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ ศาลยุติธรรม  
มีแหล่งสารสนเทศที่ประชาชนเข้าถึงได้โดยสะดวก  
ตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 4 ในองค์ประกอบ  
หลักที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร  
ในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ  
สมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม คือ องค์การ  
มีการนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการวางแผน  
ในอนาคต

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็น  
ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้พิพากษา ผู้อำนวยการสำนักงานศาลและเจ้าหน้าที่ศาลที่เป็นบุคลากร  
ในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามา 2 จำนวน 408 คน โดยการวิเคราะห์ค่าความถี่และ  
ค่าร้อยละดังตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (408 คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	118	28.92
หญิง	279	68.38
ไม่ระบุ	11	2.70

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (408 คน)	ร้อยละ
อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	51	12.5
31-40 ปี	150	36.76
41-50 ปี	109	26.72
51 ปีขึ้นไป	94	23.04
ไม่ระบุ	4	0.98
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	50	12.26
ปริญญาตรี	279	68.38
ปริญญาโท	78	19.12
ปริญญาเอก	1	.24
ตำแหน่งงาน		
ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล	11	2.69
ผู้พิพากษา	21	5.15
ผู้อำนวยการ	17	4.17
เจ้าหน้าที่ศาล	352	86.27
ไม่ระบุ	7	1.72
ประสบการณ์การทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	72	17.65
6-10 ปี	91	22.30
11-15 ปี	76	18.63
16 ปีขึ้นไป	163	39.95
ไม่ระบุ	6	1.47

จากตารางที่ 4-1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีกลุ่มตัวอย่างเพศหญิงจำนวน 279 คน (คิดเป็นร้อยละ 68.38) และเป็นกลุ่มตัวอย่างเพศชายจำนวน 118 คน (คิดเป็นร้อยละ 28.92) และมีกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้



ระบุเพศในการตอบแบบสอบถามจำนวน 11 คน (คิดเป็นร้อยละ 2.70) ช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 150 คน (คิดเป็นร้อยละ 37.76) รองลงมาคือกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 109 คน (คิดเป็นร้อยละ 26.72), ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 94 คน (คิดเป็นร้อยละ 23.04), ช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 51 คน (คิดเป็นร้อยละ 12.50) และผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ได้ระบุช่วงอายุจำนวน 4 คน (คิดเป็นร้อยละ 0.98) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 279 คน (คิดเป็นร้อยละ 68.38) รองลงมาคือกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 78 คน (คิดเป็นร้อยละ 19.12), กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 50 คน (คิดเป็นร้อยละ 12.26) และผู้ที่ตอบแบบสอบถามที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน (คิดเป็นร้อยละ 0.24) ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่ศาล จำนวน 352 คน (คิดเป็นร้อยละ 86.27) รองลงมาคือกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้พิพากษา จำนวน 21 คน (คิดเป็นร้อยละ 5.15), กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานเป็นหัวหน้าสำนักงาน จำนวน 17 คน (คิดเป็นร้อยละ 4.17), กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล จำนวน 11 คน (คิดเป็นร้อยละ 2.69) และกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ได้ระบุตำแหน่งงานมีจำนวน 7 คน (คิดเป็นร้อยละ 1.72) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 163 คน (คิดเป็นร้อยละ 39.95) รองลงมาคือกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีจำนวน 91 คน (คิดเป็นร้อยละ 22.30), กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี จำนวน 76 คน (คิดเป็นร้อยละ 18.63), กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 72 คน (คิดเป็นร้อยละ 17.65) และมีกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ระบุประสบการณ์การทำงาน จำนวน 6 คน (คิดเป็นร้อยละ 1.47)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่ศาลและมีประสบการณ์การทำงาน 16 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ สมรรถนะสูง (HPO) สำหรับศาลยุติธรรม

### การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 (First order confirmatory analysis)

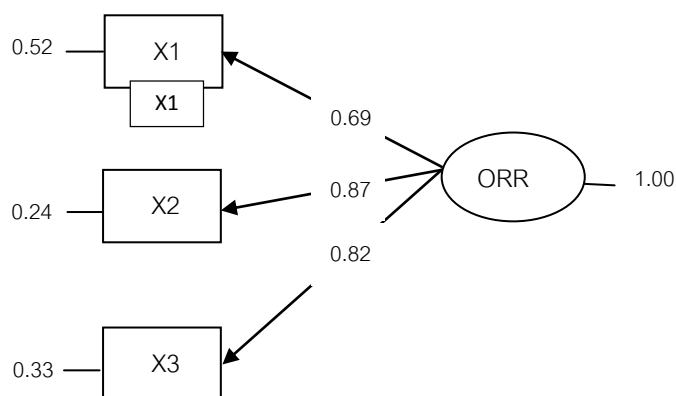
ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อยืนยันองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) สำหรับศาลยุติธรรม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 (First order confirmatory analysis) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ว่าในตัวชี้วัดย่อย (ข้อคำถามแต่ละข้อ) จะเป็นตัวชี้วัดที่ของแต่ละองค์ประกอบหรือไม่ โดยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจำนวน 6 ครั้งในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อพิจารณาถึงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) และพิจารณาถึงความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีผลการวิเคราะห์ในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 1 โครงสร้างองค์การ องค์ประกอบหลักที่ 1 โครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัดหรือ 3 ข้อคำถาม ได้แก่ ศาลยุติธรรม มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ศาลยุติธรรมมีการแบ่งสายงานที่ชัดเจนและศาลยุติธรรมมีการกระจายอำนาจ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบการแจกแจงของข้อคำถามที่ 3 ข้อ หลังจากการแปลงคะแนนให้อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Normal score) ผู้วิจัยได้พิจารณาค่า p-value ของค่าความเบ้และความโด่ง พบว่าค่า p-value ทุกตัวมีค่านัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าข้อมูลของทุกตัวแปรมีการกระจายตัวที่ไม่เป็นโค้งปกติ ผู้วิจัยจึงเลือกการประมาณค่าโดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุดแบบนัยทั่วไป (Generalized least squares: GLS) ซึ่งเป็นการประมาณค่าที่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีการแจกแจงไม่ปกติ (มนตรี สังข์ทอง, 2556, หน้า 119-120) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามทั้ง 3 ข้อ ด้วยสถิติทดสอบ Correlation pearson product moment พบว่าในแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีค่าความสัมพันธ์ (r) ไม่เกิน 0.80 ซึ่งเป็นค่าความสัมพันธ์ที่ไม่มากจนเกินไปที่จะก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity แสดงว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามเงื่อนไขของการประมาณค่าโดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุดแบบนัยทั่วไป (Generalized least squares: GLS) ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันตามแบบจำลองสมมติฐาน สามารถแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize score) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าทีและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลองการวัดองค์ประกอบหลักที่ 1 โครงสร้างองค์การ

ตัวแปรสังเกต	Factor loading	Error	t*	R <sup>2</sup>
โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ง่าย สามารถตอบสนอง ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (OR1)	0.69	0.52	14.79*	0.48
มีการแบ่งสายงานและความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน (OR2)	0.87	0.24	19.33*	0.76
มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน (OR3)	0.82	0.33	17.96*	0.67

จากตาราง 4-2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าทีและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลองการวัดองค์ประกอบหลักที่ 1 โครงสร้างองค์การพบว่าองค์ประกอบหลักที่ 1 โครงสร้างองค์การประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกต (3 ข้อคำถาม) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.69-0.87 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.24-0.52 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ระหว่าง 0.48-0.76 แสดงให้เห็นว่าสามารถใช้ข้อคำถามแทนตัวชี้วัดขององค์ประกอบหลักที่ 1 โครงสร้างองค์การได้ โดยมีรายละเอียดแสดงในภาพประกอบที่ 4-1



ภาพที่ 4-1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 1 โครงสร้างองค์การ

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 2 การนำองค์การองค์ประกอบหลักที่ 2 การนำองค์การ ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัดหรือ 9 ข้อคำถาม ได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ผู้บริหารมีการสร้างสภาพแวดล้อม สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเพื่อบริการที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารมีการสื่อสารและสร้างความผูกพันทั่วทั้งองค์การกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์องค์การอยู่เสมอ องค์การมีระบบงานที่ควบคุม กำกับ ดูแลเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน องค์การมีการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานทุกส่วนงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรมและองค์การมียุทธศาสตร์และการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคมเป็นหลักผู้วิจัยทำการตรวจสอบการแจกแจงของข้อคำถามที่ 9 ข้อ หลังจากการแปลงคะแนนให้อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Normal score) ผู้วิจัยได้พิจารณา ค่า p-value ของค่าความเป็นและความโด่ง พบว่าค่า p-value ทุกตัวมีค่านัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าข้อมูลของทุกตัวแปรมีการกระจายตัวที่ไม่เป็นโค้งปกติ ผู้วิจัยจึงเลือกการประมาณค่าโดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุดแบบนัยทั่วไป (Generalized least squares: GLS) ซึ่งเป็นการประมาณค่าที่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีการแจกแจงไม่ปกติ (มนตรี สังข์ทอง, 2556, หน้า 119-120) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามทั้ง 9 ข้อ ด้วยสถิติทดสอบ Correlation pearson product moment พบว่าในแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่มีค่าความสัมพันธ์ (r) ไม่เกิน 0.80 ซึ่งเป็นค่าความสัมพันธ์ที่ไม่มากจนเกินไปที่จะก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity แสดงว่า ตัวแปรสังเกตทุกตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตามเงื่อนไขของการประมาณค่าโดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุดแบบนัยทั่วไป (Generalized least squares: GLS)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามแบบจำลองสมมติฐานในเบื้องต้นพบว่า ยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model non fit) ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาปรับแก้แบบจำลอง (Model adjust) โดยพิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม รวมทั้งหมด 3 ข้อคำถาม ได้แก่ ข้อคำถามที่ 2 ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ข้อคำถามที่ 3 ผู้บริหารมีการสร้างสภาพแวดล้อม สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเพื่อบริการที่ดีให้แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อคำถามที่ 4 ผู้บริหารมีการสื่อสารและสร้างความผูกพันทั่วทั้งองค์การกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนแบบจำลองการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืน ประกอบด้วยค่า Chi-square = 21.03, df = 9, P-value = 0.0125; RMSEA = 0.057; GFI = 0.98; AGFI = 0.96; RMR = 0.012; SRMR = 0.020; CFI = 0.99 ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันตามแบบจำลองสมมติฐาน สามารถแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize score) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) โดยมีรายละเอียดดังตาราง 4-3 และภาพที่ 4-2

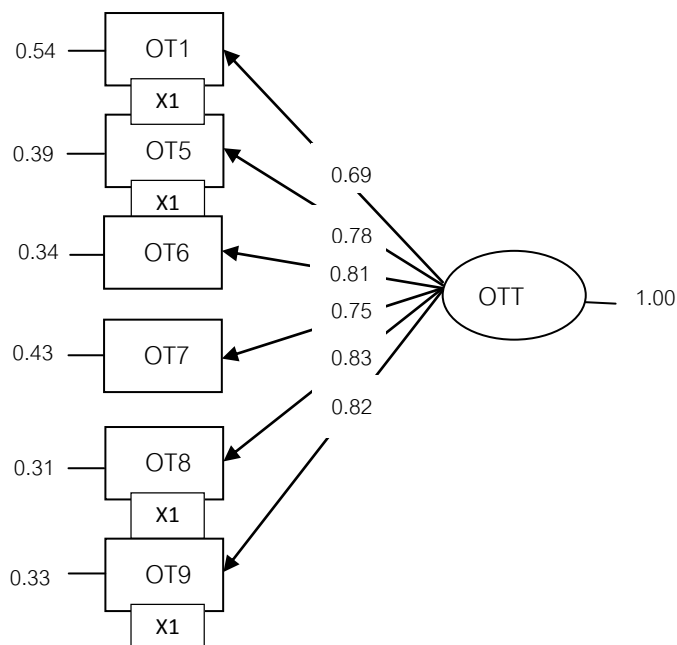
ตารางที่ 4-3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าที่ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลอง การวัดองค์ประกอบหลักที่ 2 การนำองค์กร

ตัวแปรสังเกต	Factor loading	Error	t*	$R^2$
ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ (OT1)	0.68	0.54	14.92*	0.46
ผู้บริหารปรับปรุงผลการดำเนินงาน เพื่อให้ ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์ (OT5)	0.78	0.39	8.12*	0.61
องค์กรมีระบบงานที่ควบคุม กำกับ ดูแล เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OT6)	0.81	0.34	19.41*	0.66

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกต	Factor loading	Error	t*	R <sup>2</sup>
องค์การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน (OT7)	0.75	0.43	17.30*	0.57
องค์การมีการส่งเสริมให้การทำงาน ทุกส่วนงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรม (OT8)	0.83	0.31	20.04*	0.69
องค์การมียุทธศาสตร์และการดำเนินงาน ที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก (OT9)	0.82	0.33	19.43*	0.67

จากตาราง 4-3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าทีและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลองการวัด องค์ประกอบหลักที่ 2 การนำองค์การ พบว่า องค์ประกอบหลักที่ 2 การนำองค์การ ประกอบด้วย 6 ตัวแปรสังเกต (6 ข้อคำถาม) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.68-0.83 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.31-0.54 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ระหว่าง 0.46-0.69 แสดงให้เห็นว่าสามารถใช้ข้อคำถาม แทนตัวชี้วัดขององค์ประกอบหลักที่ 2 การนำองค์การได้



Chi-Square = 21.03, df = 9, p-value = 0.01250, RMSEA = 0.057

ภาพที่ 4-2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 2 การนำองค์การ

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการขององค์ประกอบหลักที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัดหรือ 5 ข้อคำถาม ได้แก่ องค์การมีสื่อสารสนเทศเพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การมีช่องทางเข้ารับบริการที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย องค์การมีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์การมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีผู้วิจัยทำการตรวจสอบการแจกแจงของข้อคำถามที่ 5 ข้อ หลังจากการแปลงคะแนนให้อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Normal score) ผู้วิจัยได้พิจารณาค่า p-value ของค่าความเบ้และความโด่ง พบว่าค่า p-value ทุกตัวมีค่านัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าข้อมูลของทุกตัวแปรมีการกระจายตัวที่ไม่เป็นโค้งปกติ ผู้วิจัยจึงเลือกการประมาณค่าโดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุดแบบนัยทั่วไป (Generalized least squares: GLS) ซึ่งเป็นการประมาณค่าที่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีการแจกแจงไม่ปกติ (มนตรี สังข์ทอง, 2556, หน้า 119-120) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามทั้ง 5 ข้อ ด้วยสถิติทดสอบ Correlation pearson product moment พบว่า ในแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีค่าความสัมพันธ์ (r) ไม่เกิน 0.80 ซึ่งเป็นค่า

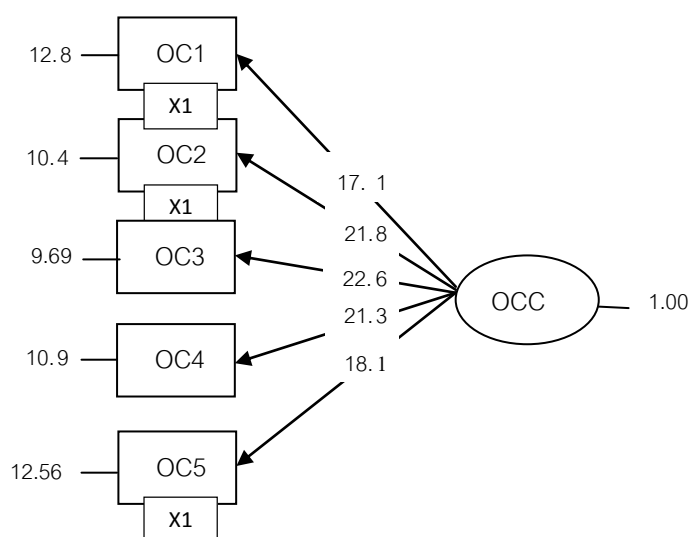
ความสัมพันธ์ที่ไม่มากจนเกินไปที่จะก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity แสดงว่า ตัวแปรสังเกต ทุกตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามเงื่อนไขของการประมาณค่าโดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุดแบบนัยทั่วไป (Generalized least squares: GLS) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามแบบจำลองสมมติฐานพบว่า แบบจำลองการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืน ประกอบด้วยค่า Chi-square = 6.86, df = 5, p-value = 0.23163; RMSEA = 0.030; GFI = 0.99; AGFI = 0.98; RMR = 0.0075; SRMR = 0.012; CFI = 1.00 ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันตามแบบจำลองสมมติฐาน สามารถแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize score) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4-4 และภาพที่ 4-3

ตารางที่ 4-4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าที่และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลองการวัด องค์ประกอบหลักที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

ตัวแปรสังเกต	Factor loading	Error	t*	$R^2$
องค์การมีสื่อสารสนเทศเพื่อรับฟัง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC1)	0.74	0.45	17.10*	0.55
องค์การมีการสำรวจความพึงพอใจของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC2)	0.87	0.24	10.46*	0.76
องค์การมีช่องทางเข้ารับบริการที่สามารถ ถึงได้ง่าย (OC3)	0.89	0.20	9.69*	0.80
องค์การมีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC4)	0.86	0.26	10.9*	0.74
องค์การมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไข อย่างทัน่วงที (OC5)	0.77	0.40	12.56*	0.60



จากตารางที่ 4-4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าที่และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลองการวัด องค์ประกอบหลักที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ พบว่า องค์ประกอบหลักที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ประกอบด้วย 5 ตัวแปรสังเกต (5 ข้อคำถาม) โดยมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.74-0.89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.20-0.45 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ระหว่าง 0.60-0.80 แสดงให้เห็นว่าสามารถใช้ข้อคำถามแทนตัวชี้วัดขององค์ประกอบหลักที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการได้



Chi-square = 6.86, df = 5, p-value = 0.23163, RMSEA = 0.030

ภาพที่ 4-3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 3 ด้านการให้ ความสำคัญกับผู้รับบริการ

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 4 ด้านการมุ่งเน้น บุคลากร

องค์ประกอบหลักที่ 4 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัดหรือ 8 ข้อคำถาม ได้แก่ องค์การมีระบบการประเมินบุคคลด้านสมรรถนะ รวมทั้งทักษะ คุณวุฒิ ที่จำเป็นในแต่ละ ตำแหน่งงานอย่างชัดเจน องค์การมีระบบการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ที่ชัดเจน สามารถ ตรวจสอบได้ องค์การมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของ บุคลากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ องค์การมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

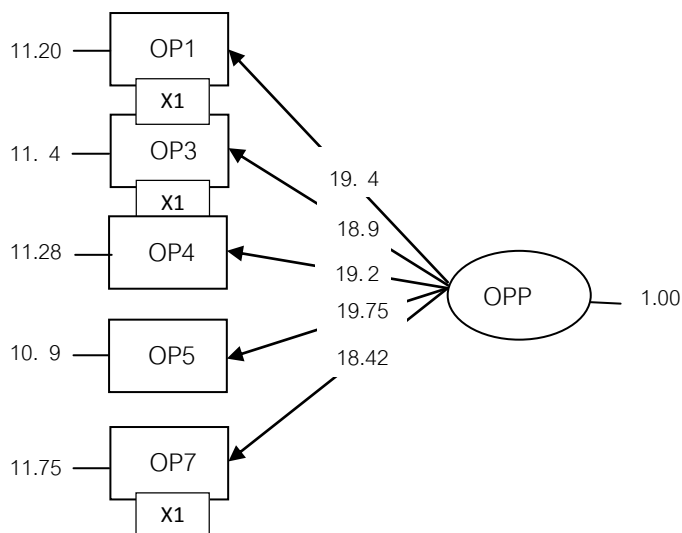
และสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง องค์การมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ องค์การมีนโยบายที่ดูแลสุขภาพ สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการของบุคลากร องค์การมีระบบการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรหัวหน้าส่วน/งาน และผู้บริหารได้พัฒนาตนเองและองค์การมีระบบการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรทุกตำแหน่ง และมีการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารผู้วิจัยทำการตรวจสอบการแจกแจงของข้อคำถามที่ 8 ข้อ หลังจากการแปลงคะแนนให้อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Normal score) ผู้วิจัยได้พิจารณาค่า p-value ของค่าความเบ้และความโด่ง พบว่าค่า p-value ทุกตัวมีค่านัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ข้อมูลของทุกตัวแปรมีการกระจายตัวที่ไม่เป็นโค้งปกติ ผู้วิจัยจึงเลือกการประมาณค่าโดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุดแบบนัยทั่วไป (Generalized least squares: GLS) ซึ่งเป็นการประมาณค่าที่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีการแจกแจงไม่ปกติ (มนตรี สังข์ทอง, 2556, หน้า 119-120) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามทั้ง 8 ข้อ ด้วยสถิติทดสอบ Correlation pearson product moment พบว่า ในแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีค่าความสัมพันธ์ (r) ไม่เกิน 0.80 ซึ่งเป็นค่าความสัมพันธ์ที่ไม่มากจนเกินไปที่จะก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity แสดงว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันตามเงื่อนไขของการประมาณค่าโดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุดแบบนัยทั่วไป (Generalized least squares: GLS)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามแบบจำลองสมมติฐานในเบื้องต้นพบว่า ยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model non fit) ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาปรับแก้แบบจำลอง (Model adjust) โดยพิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม รวมทั้งหมด 3 ข้อคำถาม ได้แก่ ข้อคำถามที่ 2 องค์การมีระบบการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ ข้อคำถามที่ 6 องค์การมีนโยบายที่ดูแลสุขภาพ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการของบุคลากรและข้อคำถามที่ 8 องค์การมีระบบการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรทุกตำแหน่ง และมีการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร จนแบบจำลองการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืน ประกอบด้วยค่า Chi-square = 11.10, df = 5, p - value = 0.05145; RMSEA = 0.054; GFI = 0.99; AGFI = 0.97; RMR = 0.010; SRMR = 0.015; CFI = 1.00 ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันตามแบบจำลองสมมติฐาน สามารถแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize score) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4-5 ค่านำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าทีและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลองการวัดองค์ประกอบหลักที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากร

ตัวแปรสังเกต	Factor loading	Error	t*	R <sup>2</sup>
องค์การมีระบบการประเมินบุคคลด้านสมรรถนะ รวมทั้งทักษะ คุณวุฒิ ที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน (OP1)	0.82	0.33	19.40*	0.67
องค์การมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ (OP3)	0.80	0.36	18.94*	0.64
องค์การมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง (OP4)	0.81	0.34	19.27*	0.66
องค์การมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ (OP5)	0.83	0.32	19.75*	0.68
องค์การมีระบบการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรหัวหน้าส่วน/ งาน และผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง (OP7)	0.79	0.38	18.42*	0.62

จากตารางที่ 4-5 ค่านำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าทีและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลองการวัดองค์ประกอบหลักที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากรพบว่าองค์ประกอบหลักที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากรประกอบด้วย 5 ตัวแปรสังเกต (5 ข้อคำถาม) โดยมีค่านำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.79-0.83 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.32-0.38 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ระหว่าง 0.62-0.68 แสดงให้เห็นว่าสามารถใช้ข้อคำถามแทนตัวชี้วัดขององค์ประกอบหลักที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากรได้



Chi-square = 11.00, df = 5, p-value = 0.05145, RMSEA = 0.054

ภาพที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากร

5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 5 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

องค์ประกอบหลักที่ 5 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัดหรือ 10 ข้อคำถาม ได้แก่ องค์การมีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาว และถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ องค์การมีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว องค์การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ องค์การมีการออกแบบกระบวนการทำงาน กระบวนการให้บริการโดยเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด องค์การมีการจัดสรรงบประมาณ และมีการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามแผนที่กำหนดไว้ องค์การมีแผนทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว องค์การมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน องค์การมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาของแผน ทั้งระยะสั้นระยะยาวเปรียบเทียบกับผลกับหน่วยงานราชการในระดับที่เทียบเคียงกัน, องค์การมีการติดตามการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์โดยตลอดและองค์การมีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติไปปฏิบัติได้อย่างทันเวลาเสมอ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบการแจกแจงของข้อคำถามที่ 10 ข้อ หลังจากการแปลงคะแนนให้อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Normal score) ผู้วิจัยได้พิจารณาค่า p-value ของค่าความเบ้และความโด่ง พบว่า ค่า p-value ทุกตัวมีค่านัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าข้อมูลของทุกตัวแปรมีการกระจายตัวที่ไม่เป็นโค้งปกติ ผู้วิจัยจึงเลือก

การประมาณค่าโดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุดแบบนัยทั่วไป (Generalized least squares: GLS) ซึ่งเป็นการประมาณค่าที่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีการแจกแจงไม่ปกติ (มนตรี สังข์ทอง, 2556, หน้า 119-120) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามทั้ง 10 ข้อ ด้วยสถิติทดสอบ Correlation pearson product moment พบว่าในแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีค่าความสัมพันธ์ (r) ไม่เกิน 0.80 ซึ่งเป็นค่าความสัมพันธ์ที่ไม่มากจนเกินไปที่จะก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity แสดงว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันตามเงื่อนไขของการประมาณค่าโดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุดแบบนัยทั่วไป (Generalized least squares: GLS)

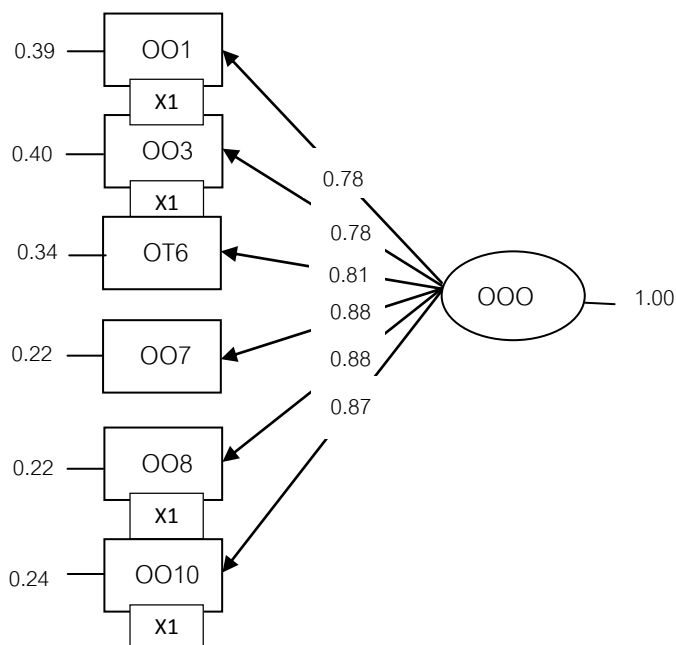
ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันตามแบบจำลองสมมติฐานในเบื้องต้นพบว่า ยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model non fit) ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาปรับแก้แบบจำลอง (Model adjust) โดยพิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม รวมทั้งหมด 4 ข้อคำถาม ได้แก่ ข้อคำถามที่ 2 องค์การมีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว ข้อคำถามที่ 4 องค์การมีการออกแบบกระบวนการทำงาน กระบวนการให้บริการโดยเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด, ข้อคำถามที่ 5 องค์การมีการจัดสรรงบประมาณ และมีการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามแผนที่กำหนดไว้และข้อคำถามที่ 9 องค์การมีการติดตามการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์โดยตลอดจนแบบจำลองการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืน ประกอบด้วยค่า Chi-square = 25.84, df = 9, p-value = 0.00217; RMSEA = 0.068; GFI = 0.98; AGFI = 0.95; RMR = 0.012; SRMR = 0.019; CFI = 0.99 ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันตามแบบจำลองสมมติฐาน สามารถแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize score) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าทีและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลองการวัดองค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

ตัวแปรสังเกต	Factor loading	Error	t*	R <sup>2</sup>
องค์การมีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาว และถ่ายถอดแผนไปสู่การปฏิบัติ.(OO1)	0.78	0.39	18.40*	0.61
องค์การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติที่ปลอดภัยป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ (OO3)	0.78	0.40	18.29*	0.60
องค์การมีแผนทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว (OO6)	0.81	0.34	19.69*	0.66
องค์การมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน (OO7)	0.88	0.22	22.45*	0.78
องค์การมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาของแผนทั้งระยะสั้นระยะยาวเปรียบเทียบกับผลกับหน่วยงานราชการในระดับที่เทียบเคียงกัน (OO8)	0.88	0.22	22.30*	0.78
องค์การมีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติได้อย่างทันเวลาเสมอ (OO10)	0.87	0.24	21.83*	0.76

จากตารางที่ 4-6 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าทีและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลองการวัดองค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการพบว่าองค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ประกอบด้วย 5 ตัวแปรสังเกต (5 ข้อคำถาม) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.78-0.88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

อยู่ระหว่าง 0.22-0.40 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ระหว่าง 0.60-0.78 แสดงให้เห็นว่าสามารถใช้ข้อคำถามแทนตัวชี้วัดขององค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการได้



Chi-square = 25.84, df = 9, p-value = 0.010217, RMSEA = 0.068

ภาพที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

6. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

องค์ประกอบหลักที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัดหรือ 4 ข้อคำถาม ได้แก่ องค์การมีการเลือกใช้อุปกรณ์และสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์รวมถึงการสร้างนวัตกรรม องค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน องค์การมีการจัดการแหล่งสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกและองค์การมีการนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้วิจัยทำการตรวจสอบการแจกแจงของข้อคำถามที่ 4 ข้อ หลังจากการแปลงคะแนนให้อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Normal score) ผู้วิจัยได้พิจารณาค่า p-value ของค่าความเบ้และความโด่งพบว่า ค่า p-value ทุกตัวมีค่านัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าข้อมูลของทุกตัวแปรมีการกระจายตัว

ที่ไม่เป็นโค้งปกติ ผู้วิจัยจึงเลือกการประมาณค่าโดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุดแบบนัยทั่วไป (Generalized least squares: GLS) ซึ่งเป็นการประมาณค่าที่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีการแจกแจงไม่ปกติ (มนตรี สังข์ทอง, 2556, หน้า 119-120) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม ทั้ง 10 ข้อ ด้วยสถิติทดสอบ Correlation pearson product moment พบว่า ในแต่ละคู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีค่าความสัมพันธ์ (r) ไม่เกิน 0.80 ซึ่งเป็นค่าความสัมพันธ์ที่ไม่มากจนเกินไปที่จะก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity แสดงว่าตัวแปรสังเกต ทุกตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามเงื่อนไขของการประมาณค่าโดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุดแบบนัยทั่วไป (Generalized least squares: GLS)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามแบบจำลองสมมติฐานในเบื้องต้นพบว่า ยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model non fit) ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาปรับแก้แบบจำลอง (Model adjust) โดยพิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย ได้แก่ ข้อคำถามที่ 1 องค์การมีการเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์รวมไปถึงการสร้างนวัตกรรม ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันตามแบบจำลองสมมติฐาน สามารถแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize score) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4-7 และภาพที่ 4-6

ตารางที่ 4-7 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าที่และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลองการวัดองค์ประกอบหลักที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

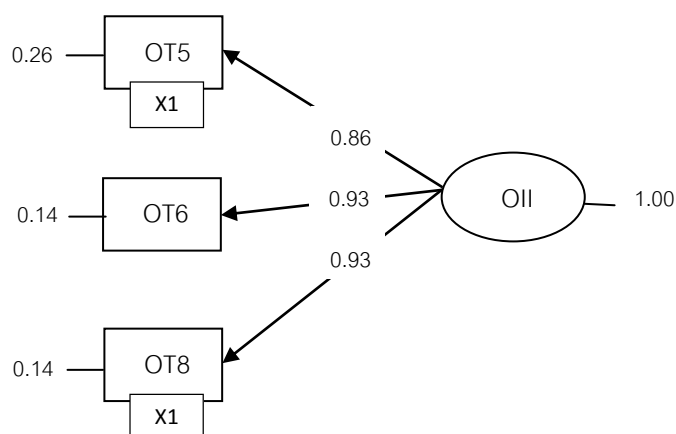
ตัวแปรสังเกต	Factor loading	Error	t*	$R^2$
องค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน (OI2)	0.86	0.26	21.47*	0.74
องค์การมีการจัดการแหล่งสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก (OI3)	0.93	0.14	24.16*	0.86



ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกต	Factor loading	Error	t*	R <sup>2</sup>
องค์การมีการนำสารสนเทศมาใช้ ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย (OI4)	0.93	0.14	24.10*	0.86

จากตารางที่ 4-7 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าทีและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลองการวัด องค์ประกอบหลักที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารพบว่าองค์ประกอบหลักที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกต (3 ข้อคำถาม) โดยมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.86-0.93 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.14-0.26 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ระหว่าง 0.74-0.86 แสดงให้เห็นว่าสามารถใช้ข้อคำถามแทนตัวชี้วัดขององค์ประกอบหลักที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้



Chi-square = 0.00, df = 0, p-value = 1.00000, RMSEA = 0.000

ภาพที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ตารางที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ค่าทีและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตในแบบจำลองการวัดองค์ประกอบ

ตัวแปรสังเกต	Factor loading	Error	t*	$R^2$
โครงสร้างองค์กร				
1. โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ง่าย สามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	0.69	0.52	14.79*	0.48
2. มีการแบ่งสายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	0.87	0.24	19.33*	0.76
3. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	0.82	0.33	17.96*	0.67
การนำองค์กร				
1. ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ	0.68	0.54	14.92*	0.46
2. ผู้บริหารปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์	0.78	0.39	18.12*	0.61
3. องค์กรมีระบบงานที่ควบคุม กำกับดูแลเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.81	0.34	19.41*	0.66
4. องค์กรมีระบบประเมินผลการทำงานที่ชัดเจน	0.75	0.43	17.30*	0.57
5. องค์กรมีการส่งเสริมให้การทำงานทุกส่วนงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรม	0.83	0.31	20.04*	0.69
6. องค์กรมียุทธศาสตร์และการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก	0.82	0.33	19.43*	0.67

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกต	Factor loading	Error	t*	R <sup>2</sup>
การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ				
1. องค์การมีสื่อสารสนเทศเพื่อรับฟัง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.74	0.45	17.10*	0.55
2. องค์การมีการสำรวจความพึงพอใจของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.87	0.24	10.46*	0.76
3. องค์การมีช่องทางเข้ารับบริการที่ สามารถเข้าถึงได้ง่าย	0.89	0.20	9.69*	0.80
4. องค์การมีการสื่อสารสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	0.86	0.26	10.9*	0.74
5. องค์การมีการจัดการกับข้อร้องเรียน ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที	0.77	0.40	12.56*	0.60
การมุ่งเน้นบุคลากร				
1. องค์การมีระบบการประเมินบุคคลด้าน สมรรถนะ รวมทั้งทักษะ คุณวุฒิ ที่จำเป็น ในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน	0.82	0.33	19.40*	0.67
2. องค์การมีระบบการบริหารงานบุคคล ที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของ บุคลากรเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ	0.80	0.36	18.94*	0.64
3. องค์การมีการเตรียมบุคลากรให้ พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถ ดำเนินการตามภารกิจได้อย่างราบรื่น และต่อเนื่อง	0.81	0.34	19.27*	0.66

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกต	Factor loading	Error	t*	R <sup>2</sup>
การมุ่งเน้นบุคลากร (ต่อ)				
4. องค์การมีการจัดสภาพแวดล้อม ในการทำงานและมีการปรับปรุง ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	0.83	0.32	19.75*	0.68
5. องค์การมีระบบการเรียนรู้เพื่อให้ บุคลากรหัวหน้าส่วน/ งาน และผู้บริหาร ได้พัฒนาตนเอง	0.79	0.38	18.42*	0.62
การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ				
1. องค์การมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะสั้น ระยะยาว และถ่ายทอดแผน ไปสู่การปฏิบัติ	0.78	0.39	18.40*	0.61
2. องค์การมีสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยป้องกัน การเกิดอุบัติเหตุ	0.78	0.40	18.29*	0.60
3. องค์การมีแผนทรัพยากรบุคคลที่ สนับสนุนวัตถุประสงค์ตามแผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้น และระยะยาว	0.81	0.34	19.69*	0.66
4. องค์การมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน	0.88	0.22	22.45*	0.78
5. องค์การมีการคาดการณ์ผลการ ดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาของแผน ทั้งระยะสั้นระยะยาวเปรียบเทียบกับผลกับ หน่วยงานราชการในระดับที่เทียบเคียงกัน	0.88	0.22	22.30*	0.78

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกต	Factor loading	Error	t*	R <sup>2</sup>
การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (ต่อ)	0.87	0.24	21.83*	0.76
6. องค์กรมีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติได้อย่างทันเวลาเสมอ				
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร				
1. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน	0.86	0.26	21.74*	0.74
2. องค์กรมีการจัดการแหล่งสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก	0.93	0.14	24.16*	0.86
3. องค์กรมีการนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OI4)	0.93	0.14	24.10*	0.86

### การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 (Second order confirmatory analysis)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 (Second order confirmatory analysis) สำหรับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรด้วยการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ซึ่งเป็นการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกต
2. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person correlation coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรว่ามีความเพียงพอที่จะใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปหรือไม่
3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) สำหรับศาลยุติธรรม

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรด้วยการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

(Assumption)

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรด้วยการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ประกอบด้วยค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) และค่า p-value ของความเบ้และความโด่ง ดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) และค่า p-value ของความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกตซึ่งองค์ประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรม

ตัวแปรแฝง	Skewness	Kurtosis	Skewness & kurtosis p-value
ด้านโครงสร้างองค์การ			
โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ง่าย สามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (OR1)	-.240	-.516	.000
มีการแบ่งสายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (OR2)	-.464	-.591	.000
มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (OR3)	-.444	-.543	.000
ด้านการนำองค์การ			
ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ (OT1)	-.403	-.542	.000
ผู้บริหารปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อให้ส่วนราชการ บรรลุวัตถุประสงค์องค์การอยู่เสมอ (OT5)	-.411	-.481	.000
องค์การมีระบบงานที่ควบคุม กำกับ ดูแลเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OT6)	-.511	-.478	.000
องค์การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	-.303	-.334	.013

(OT7)			
ตารางที่ 4-9 (ต่อ)			
ตัวแปรแฝง	Skewness	Kurtosis	Skewness & kurtosis p-value
ด้านการนำองค์การ (ต่อ)			
องค์การมีการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานทุกส่วนงาน เป็นไปอย่างมีจริยธรรม (OT8)	-.521	-.441	.000
องค์การมียุทธศาสตร์และการดำเนินงานที่คำนึงถึง ประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก (OT9)	-.596	-.450	.000
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ			
องค์การมีสื่อสารสนเทศเพื่อรับฟังผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC1)	-.443	-.540	.000
องค์การมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC2)	-.574	-.542	.000
องค์การมีช่องทางเข้ารับบริการที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย (OC3)	-.497	-.510	.000
องค์การมีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC4)	-.478	-.517	.000
องค์การมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียน ได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที (OC5)	-.441	-.519	.000
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร			
องค์การมีระบบการประเมินบุคคลด้านสมรรถนะ รวมทั้งทักษะ คุณวุฒิ ที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน อย่างชัดเจน (OP1)	-.402	-.474	.000
องค์การมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มุ่งใช้ ประโยชน์ จากสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อให้ งานบรรลุผล สำเร็จ (OP3)	-.406	-.505	.000

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	Skewness	Kurtosis	Skewness & kurtosis p-value
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (ต่อ)			
องค์การมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง (OP4)	-.340	-.442	.000
องค์การมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ (OP5)	-.352	-.509	.000
องค์การมีระบบการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรหัวหน้าส่วน/งาน และผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง (OP7)	-.371	-.415	.001
ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ			
องค์การมีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาว และถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ (OO1)	-.371	-.446	.001
องค์การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติที่ปลอดภัย ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ (OO3)	-.330	-.508	.001
องค์การมีแผนทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุน วัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้น และระยะยาว (OO6)	-.311	-.539	.000
องค์การมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน (OO7)	-.309	-.503	.001
องค์การมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาของแผนทั้งระยะสั้นระยะยาว เปรียบเทียบกับผลกับหน่วยงานราชการในระดับที่เทียบเคียงกัน (OO8)	-.292	-.536	.001
องค์การมีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติไปปฏิบัติได้อย่างทันเวลาเสมอ (OO10)	-.350	-.454	.001



ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	Skewness	Kurtosis	Skewness & kurtosis p-value
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร			
องค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน (OI2)	-.496	-.532	.000
องค์การมีการจัดการแหล่งสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก (OI3)	-.365	-.532	.000
องค์การมีการนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในอนาคต เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OI4)	-.387	-.577	.000

จากตารางที่ 4-9 เมื่อพิจารณาค่า p-value ของค่าความเบ้และความโด่ง พบว่าค่า p-value ทุกตัวมีค่านัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าข้อมูลของทุกตัวแปรมีการกระจายตัวที่ไม่เป็นโค้งปกติ ผู้วิจัยจึงเลือกการประมาณค่าโดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุดแบบนัยทั่วไป (Generalized least squares: GLS) ซึ่งเป็นการประมาณค่าที่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีการแจกแจงไม่ปกติ (มนตรี สังข์ทอง, 2556, หน้า 119-120)

2. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person correlation coefficient)

ในการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง โดยใช้การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว (Bivariate relationship) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Person product moment correlation coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรว่ามีความเพียงพอที่จะใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปหรือไม่ ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ศึกษาแสดงในตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกต

ตัวแปร	โครงสร้างองค์การ			การนำองค์การ					การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ					
	OR1	OR2	OR3	OT1	OT5	OT6	OT7	OT8	OT9	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5
OR1	1													
OR2	.587**	1												
OR3	.566**	.706**	1											
OT1	.442**	.557**	.591**	1										
OT5	.439**	.526**	.547**	.607**	1									
OT6	.480**	.536**	.568**	.529**	.662**	1								
OT7	.488**	.466**	.543**	.511**	.577**	.637**	1							
OT8	.429**	.549**	.565**	.556**	.612**	.691**	.669**	1						
OT9	.458**	.513**	.512**	.580**	.631**	.696**	.593**	.728**	1					
OC1	.484**	.474**	.487**	.491**	.536**	.525**	.492**	.552**	.563**	1				
OC2	.430**	.533**	.469**	.500**	.554**	.589**	.461**	.594**	.614**	.652**	1			
OC3	.393**	.524**	.506**	.528**	.585**	.561**	.453**	.571**	.573**	.657**	.794**	1		
OC4	.407**	.497**	.523**	.517**	.553**	.553**	.495**	.576**	.578**	.629**	.747**	.766**	1	
OC5	.477**	.500**	.552**	.511**	.552**	.552**	.561**	.606**	.558**	.605**	.666**	.687**	.671**	1

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ตัวแปร	โครงสร้างองค์การ			การนำองค์การ					การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ					
	OR1	OR2	OR3	OT1	OT5	OT6	OT7	OT8	OT9	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5
OP1	.436**	.576**	.555**	.553**	.597**	.585**	.585**	.616**	.570**	.540**	.545**	.597**	.571**	.552**
OP3	.438**	.536**	.529**	.580**	.583**	.605**	.482**	.562**	.628**	.503**	.595**	.618**	.592**	.608**
OP4	.526**	.515**	.521**	.472**	.502**	.482**	.502**	.491**	.515**	.519**	.490**	.532**	.516**	.542**
OP5	.458**	.535**	.546**	.486**	.584**	.526**	.490**	.524**	.510**	.582**	.586**	.614**	.582**	.600**
OP7	.426**	.547**	.522**	.534**	.603**	.592**	.539**	.557**	.584**	.581**	.613**	.646**	.612**	.560**
OO1	.439**	.550**	.548**	.538**	.600**	.564**	.577**	.559**	.579**	.589**	.563**	.611**	.589**	.613**
OO3	.457**	.482**	.497**	.528**	.570**	.539**	.460**	.514**	.550**	.541**	.571**	.570**	.567**	.611**
OO6	.450**	.473**	.520**	.484**	.565**	.548**	.487**	.521**	.551**	.516**	.529**	.512**	.570**	.548**
OO7	.475**	.461**	.490**	.546**	.597**	.551**	.533**	.564**	.549**	.540**	.543**	.566**	.624**	.607**
OO8	.489**	.465**	.518**	.506**	.541**	.490**	.472**	.523**	.541**	.559**	.534**	.527**	.551**	.560**
OO10	.466**	.513**	.592**	.555**	.621**	.576**	.526**	.567**	.551**	.588**	.581**	.598**	.581**	.592**
OI2	.473**	.483**	.509**	.479**	.437**	.420**	.376**	.465**	.438**	.612**	.583**	.606**	.551**	.547**
OI3	.552**	.460**	.480**	.521**	.484**	.461**	.450**	.461**	.467**	.629**	.546**	.570**	.566**	.562**
OI4	.534**	.459**	.479**	.508**	.463**	.470**	.433**	.499**	.482**	.649**	.583**	.608**	.555**	.604**

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ตัวแปร	การมุ่งเน้นบุคลากร					การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ						เทคโนโลยีสารสนเทศ			
	OP1	OP3	OP4	OP5	OP7	OO1	OO3	OO6	OO7	OO8	OO10	OI2	OI3	OI4	
OP1	1														
OP3	.692**	1													
OP4	.679**	.670**	1												
OP5	.667**	.663**	.639**	1											
OP7	.673**	.644**	.627**	.697**	1										
OO1	.655**	.612**	.664**	.653**	.683**	1									
OO3	.602**	.607**	.590**	.655**	.607**	.671**	1								
OO6	.557**	.586**	.578**	.555**	.609**	.621**	.642**	1							
OO7	.588**	.632**	.621**	.626**	.630**	.689**	.667**	.747**	1						
OO8	.587**	.640**	.640**	.618**	.612**	.668**	.666**	.717**	.782**	1					
OO10	.654**	.652**	.619**	.680**	.654**	.681**	.675**	.693**	.767**	.784**	1				
OI2	.535**	.483**	.470**	.531**	.545**	.578**	.542**	.567**	.533**	.563**	.589**	1			
OI3	.541**	.536**	.542**	.542**	.552**	.646**	.615**	.653**	.633**	.670**	.651**	.814**	1		
OI4	.549**	.561**	.540**	.533**	.575**	.644**	.599**	.624**	.594**	.613**	.623**	.817**	.870**	1	

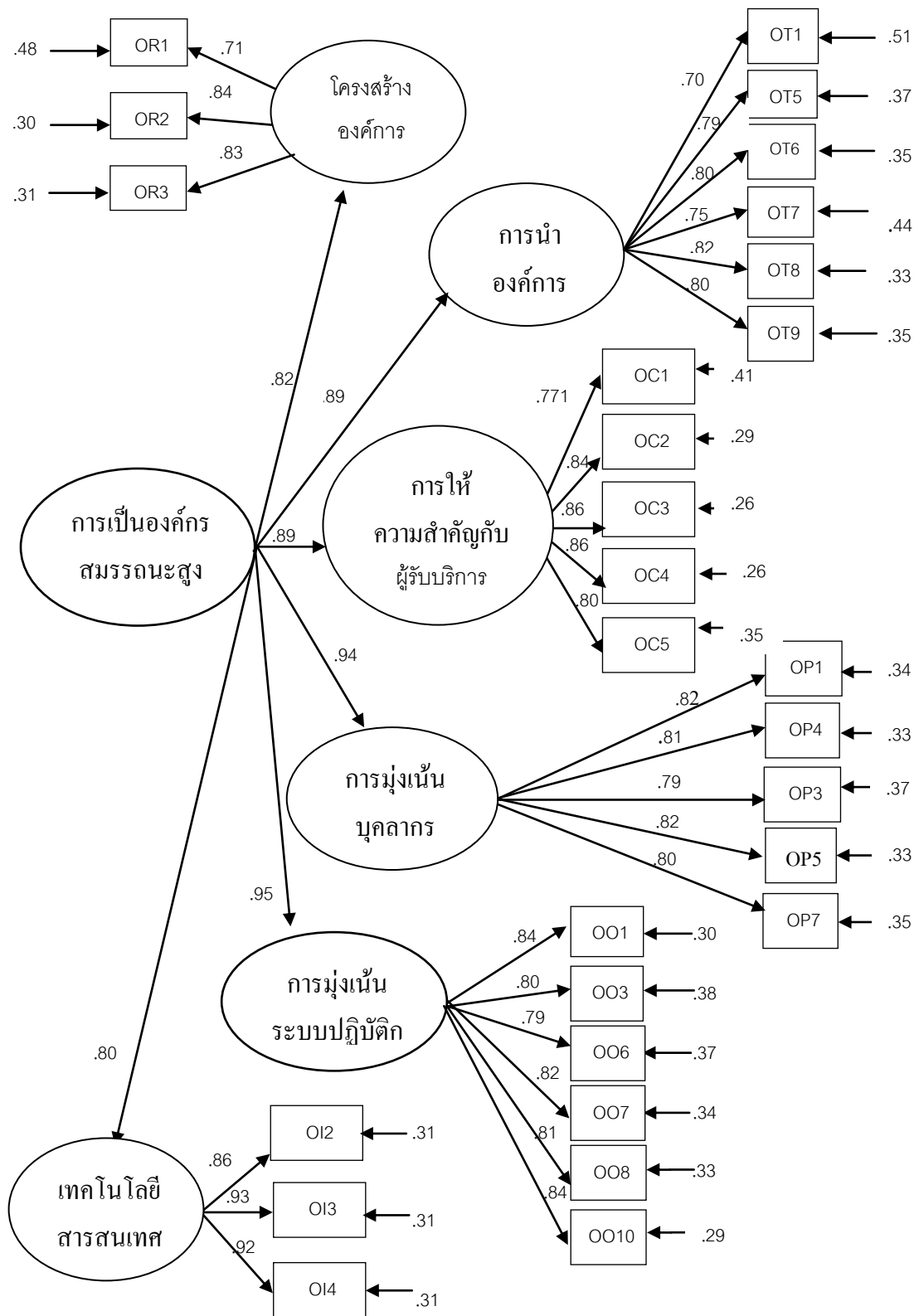
จากตารางที่ 4-10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันมีค่าอยู่ระหว่าง .393-.870 ซึ่งทุกตัวมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างองค์การ องค์ประกอบย่อยที่ 2 มีการแบ่งสายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (OR2) กับองค์ประกอบย่อยที่ 3 มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (OR3) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r = .706$ ) ด้านการนำองค์การ องค์ประกอบย่อยที่ 8 องค์การมีการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานทุกส่วนงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรม (OT8) กับองค์ประกอบย่อยที่ 9 องค์การมียุทธศาสตร์และการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก (OT9) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r = .728$ ) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ องค์ประกอบย่อยที่ 2 องค์การมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC2) กับองค์ประกอบย่อยที่ 3 องค์การมีช่องทางเข้ารับบริการที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย (OC3) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r = .794$ ) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร องค์ประกอบย่อยที่ 5 องค์การมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ (OP5) กับองค์ประกอบย่อยที่ 7 องค์การมีระบบการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรหัวหน้าส่วน/งาน และผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง (OP7) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r = .697$ ) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ 8 องค์การมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาของแผนทั้งระยะสั้นระยะยาวเปรียบเทียบกับผลกับหน่วยงานราชการในระดับที่เทียบเคียงกัน (OO8) กับองค์ประกอบย่อยที่ 10 มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r = .784$ ) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร องค์ประกอบย่อยที่ 3 องค์การมีการจัดการแหล่งสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก (OI3) กับองค์ประกอบย่อยที่ 4 องค์การมีการนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OI4) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r = .870$ ) ซึ่งทุกตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) สำหรับศาลยุติธรรม

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 (Second order confirmatory analysis) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงสามารถส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรมได้หรือไม่ โดยแบบจำลองสมมติฐานเป็นแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 ซึ่งกำหนดให้ตัวแปรแฝงอันดับ 1 คือ องค์ประกอบย่อย 29 องค์ประกอบ ส่วนตัวแปรแฝงอันดับ 2 คือองค์ประกอบ 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการนำองค์การ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผลการวิเคราะห์ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 และผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Composite reliability หรือ Construct reliability) และค่าความเที่ยงตรงเชิงเสมือน (Average variance extracted: AVE) ผู้วิจัยขอเสนอผลตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2



ภาพที่ 4-7 การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ตารางที่ 4-11 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับ 2

ดัชนีที่ใช้ในการพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าที่ได้	แปลผล
Chi-square	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	662.23*** df = 325	ไม่กลมกลืน
RMSEA	<.08	.050	มีความกลมกลืน
SRMR	<.08	.038	มีความกลมกลืน
GFI	>.90	.90	มีความกลมกลืน
CFI	>.90	.99	มีความกลมกลืน
NFI	>.90	.99	มีความกลมกลืน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 จากตารางที่ 4-11 ดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบอันดับ 2 พบว่า ดัชนีความกลมกลืนเกือบทุกตัวผ่านเกณฑ์ มีเพียงค่าดัชนีค่าสถิติไคสแควร์เพียงตัวเดียวที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ค่าสถิติไคสแควร์มีจุดอ่อนที่อาจมีนัยสำคัญทางสถิติได้ ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมาก แม้ว่าแบบจำลองจะมีความกลมกลืนแล้วก็ตาม (Brown & Cudeck, 1993) และเมื่อพิจารณาร่วมกับดัชนีตัวอื่น ๆ แล้ว ทุกตัวบ่งบอกไปในทางเดียวกันว่าทุกตัวผ่านเกณฑ์ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองที่วัดมีความกลมกลืนกับข้อมูล

ตารางที่ 4-12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ )

ของตัวแปรสังเกต ในแบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
ด้านโครงสร้างองค์การ		
โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ง่าย	.71	.51
สามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (OR1)		
มีการแบ่งสายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (OR2)	.84	.70



ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
ด้านโครงสร้างองค์กร (ต่อ)		
มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (OR3)	.83	.69
ด้านการนำองค์การ		
ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ (OT1)	.70	.49
ผู้บริหารปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์องค์การอยู่เสมอ (OT5)	.79	.43
องค์การมีระบบงานที่ควบคุม กำกับ ดูแลเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OT6)	.80	.65
องค์การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (OT7)	.75	.56
องค์การมีการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานทุกส่วนงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรม (OT8)	.82	.67
องค์การมียุทธศาสตร์และการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก (OT9)	.80	.65
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ		
องค์การมีสื่อสารสนเทศเพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC1)	.77	.59
องค์การมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC2)	.84	.71
องค์การมีช่องทางเข้ารับบริการที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย (OC3)	.86	.74
องค์การมีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC4)	.86	.74

## ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (ต่อ)		
องค์การมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับ การแก้ไขอย่างทันที่ (OC5)	.80	.65
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร		
องค์การมีระบบการประเมินบุคคลด้านสมรรถนะรวมทั้ง ทักษะ คุณวุฒิ ที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน (OP1)	.82	.67
องค์การมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มุ่งใช้ประโยชน์ จากสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ (OP3)	.81	.66
องค์การมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่าง ราบรื่นและต่อเนื่อง (OP4)	.79	.63
องค์การมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและ มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ (OP5)	.82	.67
องค์การมีระบบการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรหัวหน้าส่วน/ งาน และผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง (OP7)	.80	.65
ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ		
องค์การมีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาวและ ถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ (OO1)	.84	.70
องค์การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ (OO3)	.80	.64
องค์การมีแผนทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและ ระยะยาว (OO6)	.79	.62

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (ต่อ)		
องค์การมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน (OO7)	.82	.67
องค์การมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาของแผนทั้งระยะสั้นระยะยาวเปรียบเทียบกับผลกับหน่วยงานราชการในระดับที่เทียบเคียงกัน (OO8)	.81	.66
องค์การมีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติได้อย่างทันเวลาเสมอ (OO10)	.84	.71
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร		
องค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน (OI2)	.86	.75
องค์การมีการจัดการแหล่งสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก (OI3)	.93	.86
องค์การมีการนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้ใช้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OI4)	.92	.85

จากภาพที่ 4-7 และตารางที่ 4-12 เมื่อพิจารณาในด้านโครงสร้างองค์กร พบว่าตัวแปรมีการแบ่งสายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (OR2) เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ .84 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .70 รองลงมาคือตัวแปรมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (OR3) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .69 และตัวแปรโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ง่ายสามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (OR1) เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด คือมีค่าน้ำหนักตัวแปรเท่ากับ .71 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .51

ด้านการนำองค์การ พบว่า ตัวแปรองค์การมีการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานทุกส่วนงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรม (OT8) เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ .82 และ

มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .67 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบรองลงมาคือ ตัวแปรองค์การมีระบบงานที่ควบคุม กำกับ ดูแลเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OT6) และตัวแปรองค์การมียุทธศาสตร์และการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก (OT9) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .80 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .65 ส่วนตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นอันดับสุดท้ายคือตัวแปรผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ (OT1) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .70 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .49

ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ พบว่า ตัวแปรองค์การมีช่องทางเข้ารับบริการที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย (OC3) และตัวแปรองค์การมีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC4) เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .86 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .74 รองลงมาคือตัวแปรองค์การมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC2) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .84 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .71 ส่วนตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นอันดับสุดท้ายคือ ตัวแปรองค์การมีสื่อสารสนเทศเพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC1) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .77 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .59

ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร พบว่า ตัวแปรองค์การมีระบบการประเมินบุคคลด้านสมรรถนะรวมทั้งทักษะ คุณวุฒิ ที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน (OP1) และตัวแปรองค์การมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ (OP5) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .82 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .67 รองลงมาคือ ตัวแปรองค์การมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ (OP3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .81 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .66 ส่วนตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นอันดับสุดท้ายคือตัวแปรองค์การมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง (OP4) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .79 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .63

ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ พบว่า ตัวแปรองค์การมีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาว และถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ (OO1) และตัวแปรองค์การมีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติได้อย่างทันเวลาเสมอ (OO10) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .84 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .70 รองลงมาคือตัวแปรองค์การมีตัวชี้วัด

ผลการดำเนินงานในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน (O07) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .82 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .67 ส่วนตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือตัวแปรองค์การมีแผนทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว (O06) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .79 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .62

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่าตัวแปรองค์การมีการจัดการแหล่งสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก (O13) เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ .93 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .86 รองลงมาคือ ตัวแปรองค์การมีการนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (O14) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .92 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .85 ส่วนตัวแปรองค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน (O12) เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นอันดับสุดท้าย เท่ากับ .86 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .75

ตารางที่ 4-13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (CV) ของตัวแปรแฝง 6 ด้าน ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 2

ตัวแปรแฝงองค์ประกอบ	Factor Loading	R <sup>2</sup>	CR	AVE
ด้านที่ 1 โครงสร้างองค์การ	.82	.67		
ด้านที่ 2 การนำองค์การ	.89	.80		
ด้านที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ	.89	.79		
ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากร	.94	.89		
ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	.95	.91		
ด้านที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	.80	.64		
การเป็นองค์การสมรรถนะสูงในภาพรวม			.955	.780

จากตารางที่ 4-13 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าตั้งแต่ 0.80-0.95 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกด้านอยู่ในระดับดีเยี่ยม ทั้งนี้ใช้การพิจารณาจากเกณฑ์ของคอมเรย์และลี

(Comrey & Lee, 1992) โดยมีเกณฑ์การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้มีค่ามากกว่า .71 แสดงว่าอยู่ในระดับดีเยี่ยม 0.63 แสดงว่าอยู่ในระดับดีมาก 0.55 แสดงว่าอยู่ในระดับดี 0.45 อยู่ในระดับพอใช้ และ 0.32 แสดงว่าอยู่ในระดับไม่ดีเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นในการวัด (Construct reliability) มีค่า .955 ซึ่งมากกว่า .70 แสดงว่าตัวแปรแฝงขององค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน มีความเชื่อมั่นในระดับสูง เมื่อพิจารณาความเที่ยงตรงจากค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ที่ตัวแปรแฝงสามารถอธิบายได้ (Average variance extracted) พบว่ามีค่า .780 ซึ่งมากกว่า .50 แสดงว่าตัวแปรแฝงขององค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน มีความเที่ยงตรงในการวัดการเป็นองค์การ สมรรถนะสูงในภาพรวมได้ (Convergent validity) (Fornell & Larcker. 1981)

### ตอนที่ 3 ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2

การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2 โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อที่จะได้ทราบถึงระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงตามตัวชี้วัดในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง แสดงผลในตารางที่ 4-14 ดังนี้

ตารางที่ 4-14 ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2

รายการ	$\bar{X}$	SD	แปลผล
ด้านโครงสร้างองค์การ			
1. โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ง่าย สามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.80	.958	มาก
2. มีการแบ่งสายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	4.10	.910	มาก
3. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	4.14	.842	มาก
รวม	4.10	.779	มาก

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	SD	แปลผล
ด้านการนำองค์กร			
1. ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ	4.17	.790	มาก
2. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงาน ปฏิบัติตามหลักนิติธรรม	4.36	.748	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมีการสร้างสภาพแวดล้อม สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อบริการที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.20	.733	มาก
4. ผู้บริหารมีการสื่อสารและสร้างความผูกพัน ทั่วทั้งองค์การกับผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.12	.770	มาก
5. ผู้บริหารปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อให้ ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์การอยู่เสมอ	4.20	.765	มาก
6. องค์การมีระบบงานที่ควบคุม กำกับ ดูแล เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบปกป้อง ผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.32	.714	มาก
7. องค์การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน	4.05	.811	มาก
8. องค์การมีการส่งเสริมให้การปฏิบัติงาน ทุกส่วนงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรม	4.30	.754	มากที่สุด
9. องค์การมียุทธศาสตร์และการดำเนินงาน ที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก	4.36	.732	มากที่สุด
รวม	4.23	.614	มากที่สุด

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	SD	แปลผล
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ			
1. องค์การมีสื่อสารสนเทศเพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.14	.845	มาก
2. องค์การมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.29	.775	มากที่สุด
3. องค์การมีช่องทางเข้ารับบริการที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย	4.26	.759	มากที่สุด
4. องค์การมีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.22	.799	มากที่สุด
5. องค์การมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันที่	4.21	.780	มาก
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร			
1. องค์การมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างราบรื่น	3.99	.899	มาก
2. องค์การมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	4.03	.861	มาก
3. องค์การมีนโยบายที่ดูแลสุขภาพสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของบุคลากร	4.03	.861	มาก
4. องค์การมีระบบการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรทุกตำแหน่ง และมีการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร	4.02	.854	มาก



ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	SD	แปลผล
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (ต่อ)			
5. องค์กรมีการออกแบบกระบวนการทำงาน กระบวนการให้บริการโดยเป็นไปตาม แผนปฏิบัติการที่กำหนด	4.18	.810	มาก
6. องค์กรมีการจัดสรรงบประมาณ และ มีการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามแผนที่กำหนดไว้	4.16	.756	มาก
7. องค์กรมีแผนทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุน วัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ การระยะสั้นและระยะยาว	4.08	.789	มาก
8. องค์กรมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการ ควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน	4.07	.798	มาก
9. องค์กรมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ตามกรอบระยะเวลาของแผนที่ระยะสั้น ระยะยาวเปรียบเทียบกับผลกับหน่วยงานราชการ ในระดับที่เทียบเคียงกัน	4.03	.825	มาก
10. องค์กรมีการติดตามการปฏิบัติงาน ตามแผนยุทธศาสตร์โดยตลอด	4.11	.769	มาก
11. องค์กรมีการปรับแผนและนำแผนการ ปฏิบัติการไปปฏิบัติได้อย่างทันเวลาเสมอ	4.08	.813	มาก
รวม	7.09	.698	มาก
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร			
1. องค์กรมีการเลือกใช้อุปกรณ์และสารสนเทศ เชิงเปรียบเทียบเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจใน ระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์รวมถึง การสร้างนวัตกรรม	4.07	.864	มาก

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	SD	แปลผล
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ต่อ)			
2. องค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.16	.876	มาก
3. องค์การมีการจัดการแหล่งสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก	4.02	.893	มาก
4. องค์การมีการนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.03	.897	มาก
รวม	4.07	.813	มาก

จากตารางที่ 4-14 ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น พบว่าคะแนนเฉลี่ยของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงอยู่ระหว่าง 3.80-4.36 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น มีคะแนนเฉลี่ยการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านการนำองค์การสู่ที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.23) รองลงมาคือด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (ค่าเฉลี่ย = 4.22) รองลงมาคือด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11), ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 4.09), ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ค่าเฉลี่ย = 4.07) ส่วนด้านโครงสร้างองค์การเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.01)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น มีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.01) โดยองค์ประกอบย่อยมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (ข้อคำถามที่ 3) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.14) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยมีการแบ่งสายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (ข้อคำถามที่ 2) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.10) องค์ประกอบย่อยโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ง่าย สามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (ข้อคำถามที่ 1) เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.80) อยู่ในระดับมาก

ศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค 2 มีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านการนำองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.23) โดยองค์ประกอบย่อยผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติตามหลักนิติธรรม (ข้อคำถามที่ 2) และองค์ประกอบย่อยองค์การมียุทธศาสตร์และการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก (ข้อคำถามที่ 9) เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.36) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยองค์การมีระบบงานที่ควบคุม กำกับ ดูแลเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ข้อคำถามที่ 6) อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.30) ส่วนองค์ประกอบย่อยองค์การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (ข้อคำถามที่ 7) เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.05) อยู่ในระดับมาก

ศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค 2 มีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.22) โดยองค์ประกอบย่อยองค์การมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ข้อคำถามที่ 2) เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.29) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือองค์ประกอบย่อยองค์การมีช่องทางเข้ารับบริการที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย (ข้อคำถามที่ 3) อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.26) รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยองค์การมีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ข้อคำถามที่ 4) อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.22) ส่วนองค์ประกอบย่อยองค์การมีสื่อสารสนเทศเพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ข้อคำถามที่ 1) เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.14) อยู่ในระดับมาก

ศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 2 มีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านการมุ่งเน้นบุคลากรอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.09) โดยองค์ประกอบย่อยองค์การมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ (ข้อคำถามที่ 3) เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.18) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยองค์การมีระบบการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรหัวหน้าส่วน/ งาน และผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง (ข้อคำถามที่ 7) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.14) รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยองค์การมีระบบการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ (ข้อคำถามที่ 2) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.13) ส่วนองค์ประกอบย่อยองค์การมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง (ข้อคำถามที่ 4) เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.99) อยู่ในระดับมาก

ศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2 มีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.11) โดยองค์ประกอบย่อยองค์การ มีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว (ข้อคำถามที่ 2) เป็นองค์ประกอบ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.22) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยองค์การ มีการออกแบบกระบวนการทำงาน กระบวนการให้บริการโดยเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด (ข้อคำถามที่ 4) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.18) รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยองค์การมีการ จัดสรรงบประมาณ และมีการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามแผนที่ กำหนดไว้ (ข้อคำถามที่ 5) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.16) ส่วนองค์ประกอบย่อยองค์การมีการ คาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาของแผนทั้งระยะสั้นระยะยาวเปรียบเทียบกับ ผลกับหน่วยงานราชการในระดับที่เทียบเคียงกัน (ข้อคำถามที่ 8) เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.03) อยู่ในระดับมาก

ศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2 มีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.07) โดยองค์ประกอบย่อย องค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน (ข้อคำถามที่ 2) เป็น องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.16) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือองค์ประกอบ ย่อยองค์การมีการเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับ ปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์รวมไปถึงการสร้างนวัตกรรม (ข้อคำถามที่ 1) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.07) รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยองค์การมีการนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ข้อคำถามที่ 4) อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.03) ส่วนองค์ประกอบย่อยองค์การมีการจัดการแหล่งสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก (ข้อคำถามที่ 3) เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.02) อยู่ในระดับมาก

4. การนำองค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงเพื่อใช้เป็นแนวทางนำเสนอ การเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม โดยการวิพากษ์ ของผู้ทรงคุณวุฒิของศาลยุติธรรม

วิพากษ์โมเดลปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรม กรณีศึกษา ศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2 ว่าองค์ประกอบดังกล่าวสามารถนำมาใช้กับ หน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมได้หรือไม่ อย่างไรงานวิจัยชิ้นนี้มุ่งเน้นตามวัตถุประสงค์ ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลในสังกัด สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ

สมรรถนะสูงสำหรับศาลยุติธรรม 3) เพื่อนำเสนอองค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงสำหรับศาลยุติธรรม ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

จากกรอบแนวคิด มีการกำหนดองค์ประกอบของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงไว้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างองค์การ 2) ด้านการนำองค์การ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 4) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 5) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งนี้ใน 6 องค์ประกอบเบื้องต้น ต่างมีองค์ประกอบย่อยซึ่งเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์การพยากรณ์ตามภาพประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับตั้งแต่ .43 ถึง .86 แสดงให้เห็นว่าสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างไร ก็ดี มีข้อสังเกตว่าจากองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยทั้งหมดให้ความสำคัญที่การกำหนดวิสัยทัศน์การวางแผน การวางระบบ การควบคุม จริยธรรม การปรับปรุงพัฒนางานสภาพแวดล้อมในการทำงาน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้และให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ แต่ไม่มีมิติด้านการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเด่นชัดแม้ว่าจะมีองค์ประกอบในเรื่องของการนำองค์การที่มุ่งเรื่องประโยชน์ของสังคมและประเทศระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนซึ่งนับได้ว่าเป็นแรงจูงใจประการหนึ่งแต่ไม่ได้ครอบคลุมถึงแรงจูงใจทั้งหมดที่จะผลักดันให้บุคลากรทำงานสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่จะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจอันจะเป็นแรงจูงใจในการผลักดันให้มีการนำสมรรถนะที่มีออกมาใช้อย่างเต็มกำลังความสามารถในการทำงาน เช่น การให้รางวัล การจัดสวัสดิการหรือการบำรุงขวัญและกำลังใจในยามที่ประสบปัญหาต่าง ๆ เมื่อพิจารณาในประเด็นที่ว่าองค์ประกอบดังกล่าวสามารถนำมาใช้กับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมได้หรือไม่เห็นว่า

#### **ด้านโครงสร้างองค์การ**

องค์ประกอบด้านโครงสร้างนั้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญการที่องค์การมีโครงสร้างที่ดีย่อมสนับสนุนให้เกิดเป็นองค์การสมรรถนะสูงซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานถึง .82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .67 แสดงถึงความสัมพันธ์และความสามารถในการทำงาน ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงโดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ง่ายสามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (OR1) ซึ่งองค์ประกอบนี้จะทำให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนตนเองตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและสามารถอยู่รอดได้ (Survival) แม้กระทั่งหน่วยงานในศาลยุติธรรมก็ตามจำเป็นต้องมีองค์ประกอบย่อยนี้โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ .71 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ .51

2. มีการแบ่งสายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (OR2) องค์ประกอบย่อยนี้จะช่วยให้แต่ละสายงานมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่และไม่เกิดความซ้ำซ้อน ซึ่งสำคัญอย่างมากต่อหน่วยงานศาลยุติธรรมโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .84 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ถึง .70

3. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (OR3) องค์ประกอบย่อยนี้จะทำให้หน่วยงานย่อยมีโอกาสคิดตัดสินใจด้วยตนเองรู้สึกเป็นเจ้าของและยังกระตุ้นให้เกิดการสร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรในศาลยุติธรรม โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .83 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ถึง .69

ดังนั้นไม่ว่าจะพิจารณาโดยรวมหรือรายองค์ประกอบย่อยองค์ประกอบด้านการสร้างองค์การจึงมีความสำคัญและสามารถนำมาใช้กับหน่วยงานในสังกัดศาลยุติธรรมได้

#### **ด้านการนำองค์การ**

เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารองค์การของศาลยุติธรรมไม่ว่าจะเป็นตุลาการที่เป็นผู้บริหารและผู้อำนวยการ การนำที่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพสูง โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .89 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .055

1. ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ (OT1) ในองค์ประกอบย่อยนี้หากผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่ผู้ปฏิบัติย่อมเกิดประสิทธิภาพสูง โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .70 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .49

2. ผู้บริหารปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์องค์การ อยู่เสมอ (OT5) เป็นที่แน่นอนว่าการดำเนินการจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบและปรับปรุงอยู่เสมอ รวมถึงส่วนราชการในศาลยุติธรรมด้วยองค์ประกอบย่อยนี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .79 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .43

3. องค์การมีระบบงานที่ควบคุมกำกับดูแลเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OT6) องค์ประกอบย่อยนี้มีความสำคัญมากการทุจริตและประพฤติมิชอบย่อมกระทบถึงความถูกต้องในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานศาลยุติธรรมโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .80 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ที่ .65 (OT6)

4. องค์การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (OT7) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนจะทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายของบุคลากร

ในหน่วยงานศาลยุติธรรมและยังทำให้การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปตามหลักคุณธรรม เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่และส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานโดยมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบถึง .75 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ .56

5. องค์การมีการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานทุกส่วนงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรม (OT8) นั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในศาลยุติธรรมซึ่งเป็นองค์การที่มุ่งเน้น ด้านจริยธรรมเป็นอย่างยิ่ง โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .82 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ถึง .67

6. องค์การมียุทธศาสตร์และการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก (OT9) ปัจจุบันมีการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ จึงจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ซึ่งศาลยุติธรรมเป็นองค์กร อำนาจความยุติธรรมแก่สังคมจึงจำเป็นต้องมีองค์ประกอบย่อยนี้ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .80 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ .65

#### **ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ**

ศาลยุติธรรมให้บริการด้านการอำนวยความสะดวกและมีมิติด้านการให้ความสำคัญ ต่อความต้องการของผู้รับบริการอยู่ในมิติการประเมินผลการปฏิบัติราชการในปัจจุบัน ตามแนวคิด เรื่อง Balanced scorecard และหลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder participation) จึงจำเป็นต้องมีองค์ประกอบนี้ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .79

1. องค์การมีสื่อสารสนเทศเพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC1) การให้บริการจำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียโดยมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบที่ .77 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ .59

2. องค์การมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC2) ศาลยุติธรรมจำเป็นต้องสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียเป็นประจำ โดยมี ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ .84 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ .71

3. องค์การมีช่องทางเข้ารับบริการที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย (OC3) ศาลยุติธรรมต้องจัด ช่องทางเข้ารับบริการที่สะดวกเข้าถึงง่ายโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .86 และค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ถึง .74

4. องค์การมีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC4) การมีมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นต่อการให้บริการของบุคลากรศาลยุติธรรมโดยมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบถึง .86 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ถึง .74

5. องค์การมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที (OC5) ศาลยุดิธรรมต้องมึระบบจัดการเรื่องร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อองค์การ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .80 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ .65

#### **ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร**

บุคลากรคือหัวใจในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบนี้จึงมีความสำคัญมากโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงถึง .94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .89

1. องค์การมีระบบการประเมินบุคคลด้านสมรรถนะ รวมทั้งทักษะคุณวุฒิที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน (OP1) สมรรถนะของบุคลากรศาลยุดิธรรมก็คือ สมรรถนะขององค์การศาลยุดิธรรมอันมีอาจแยกจากกัน โดยมีค่าองค์ประกอบถึง .82 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ .67

2. องค์การมีระบบการบริหารงานบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ (OP3) การบริหารงานบุคคลตามสมรรถนะเป็นเรื่องสำคัญหากมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงแต่ขาดการบริหารจัดการที่ดีย่อมไม่อาจนำเอาสมรรถนะที่มีอยู่ของบุคลากรศาลยุดิธรรมออกมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .81 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ .66

3. องค์การมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง (OP4) การเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติของโลก การเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต่อการดำเนินการกิจของศาลยุดิธรรมโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .79 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ .63

4. องค์การมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ (OP5) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีย่อมมีผลต่อสุขภาพกาย สุขภาพใจและการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลยุดิธรรม โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .82 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ .67

5. องค์การมีระบบการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรหัวหน้าส่วน/ งานและผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง (OP7) การเรียนรู้เป็นหัวใจของการพัฒนาบุคลากรศาลยุดิธรรมและส่งเสริมให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะสนับสนุนให้ประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงขึ้น โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .80 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ .65

#### **ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ**

การมีระบบปฏิบัติการที่ดีและมีแผนงานในการดำเนินการในระยะและระดับต่าง ๆ จะทำให้ศาลยุดิธรรมดำเนินงานบรรลุถึงเป้าหมาย จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญโดยมีค่าน้ำหนัก



องค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .95 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91

1. องค์การมีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาวและถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ (OO1) องค์ประกอบย่อยนี้มีความสำคัญในเชิงปฏิบัติของศาลยุติธรรมโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .84 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ถึง .70

2. องค์การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติที่ปลอดภัย ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ (OO3) องค์ประกอบย่อยนี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของศาลยุติธรรม หากสภาพแวดล้อมไม่ปลอดภัยย่อมมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .80 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ .64

3. องค์การมีแผนทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว (OO6) องค์ประกอบย่อยนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรมการวางแผนทรัพยากรบุคคลจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รวมทั้งแผนปฏิบัติการในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .๗๙ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ .62

4. องค์การมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน (OO7) การทำงานของศาลยุติธรรมจำเป็นต้องมีตัวชี้วัด เพื่อใช้ตรวจสอบควบคุมและปรับปรุงการทำงาน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .82 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ .67

5. องค์การมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาของแผนทั้งระยะสั้นระยะยาวเปรียบเทียบกับผลกับหน่วยงานราชการในระดับที่เทียบเคียงกัน (OO8) การคาดการณ์ผลการดำเนินงานย่อมจะทำให้เกิดการประยุกต์การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนของศาลยุติธรรม โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .81 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ .66

6. องค์การมีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติไปปฏิบัติได้อย่างทันเวลาเสมอ (OO10) การปรับแผนให้ทันต่อสถานการณ์และเวลาเป็นสิ่งสำคัญของทุกองค์การรวมทั้งศาลยุติธรรม โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .84 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ .71

### **ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร**

การทำงานของศาลยุติธรรมในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในโลกยุคดิจิทัลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความสำคัญอย่างมากและเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้ศาลยุติธรรมเป็นองค์การที่เป็นเลิศโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .67

1. องค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน (O12) เทคโนโลยีสารสนเทศต้องมีความทันสมัยเพื่อให้การทำงานของศาลยุติธรรมสอดคล้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศของโลกและหน่วยงานอื่น โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .86 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ถึง .75

2. องค์การมีการจัดการแหล่งสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก (O13) ศาลยุติธรรมมีภารกิจในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้แก่ประชาชนโดยมีมิติเป็นบริการประเภทหนึ่ง ซึ่งผู้รับบริการต้องทราบข้อมูลในการรับบริการจึงต้องจัดการแหล่งสารสนเทศให้ประชาชนเข้าถึงได้โดยสะดวกโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบถึง .93 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงถึง .86

3. องค์การมีการนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (O14) ดังได้กล่าวแล้วว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญอย่างมากในปัจจุบันและจะมีความสำคัญยิ่งขึ้นไปในอนาคต ซึ่งเป็นโลกยุคดิจิทัล ศาลยุติธรรมจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในด้านนี้ต่อไปโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงถึง .92 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงถึง .85

โดยสรุปแล้วองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ที่นำเสนอมานั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรมองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยนั้นมีความเหมาะสมและสามารถนำมาใช้กับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมได้

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย

1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) สำหรับศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร 3) เพื่อเป็นแนวทางในการนำเสนอการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม และการวิจัยพัฒนาต่อไป

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้พิพากษา ผู้อำนวยการสำนักงานศาลและเจ้าหน้าที่ศาลที่เป็นบุคลากร ศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร 2 ซึ่งประกอบไปด้วยศาลยุติธรรมจำนวน 21 แห่ง ประชากรรวมจำนวน 799 คน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling) โดยผู้วิจัยทำการจำแนกศาลยุติธรรมออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่ ศาลยุติธรรมขนาดใหญ่ คือ ศาลยุติธรรมที่มีบุคลากรมากกว่า 51 คน ศาลยุติธรรมขนาดกลาง คือ ศาลยุติธรรมที่มีบุคลากรอยู่ระหว่าง 26-50 คน และศาลยุติธรรมขนาดเล็ก คือ ศาลยุติธรรมที่มีบุคลากรจำนวนน้อยกว่า 25 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากศาลยุติธรรมขนาดใหญ่ จำนวน 35 คน ศาลยุติธรรมขนาดกลาง จำนวน 25 คน และขนาดกลุ่มตัวอย่างจากศาลยุติธรรมขนาดเล็ก จำนวน 15 คน แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm factor analysis: CFA) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และนำองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการวิเคราะห์หิวพากษ์เพื่อยืนยันผลที่ได้มา

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยจึงขอแนะนำ  
ตามลำดับดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 68.38 โดยอยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 36.76 ประกอบมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 68.38 และอยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศาล จำนวน 352 คน คิดเป็นร้อยละ 86.27 ทั้งประสบการณ์ในการทำงานระยะเวลา 16 ปีขึ้นไป จำนวน 163 คนคิดเป็นร้อยละ 39.95

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 ของโมเดลการวัดองค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 แล้วพบว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีวัดความกลมกลืน ดังนี้  $\text{Chi-square} = 662.23^{**} / \text{df} = 325$ ,  $\text{RMSEA} = .050$ ,  $\text{SRMR} = .038$ ,  $\text{GFI} = .90$ ,  $\text{CFI} = .90$  และค่าดัชนี  $\text{NFI} = .99$  ทั้งนี้ค่าดัชนีค่าสถิติไคสแควร์นั้นไม่ผ่านเกณฑ์เนื่องจากมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ค่าสถิติไคสแควร์มีจุดอ่อนที่อาจมีนัยสำคัญทางสถิติได้ ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมาก แม้ว่าแบบจำลองจะมีความกลมกลืนแล้วก็ตาม (Brown & Cudeck, 1993) และเมื่อพิจารณาร่วมกับดัชนีตัวอื่น ๆ แล้ว ทุกตัวบ่งบอกไปในทางเดียวกันว่าทุกตัวผ่านเกณฑ์ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองที่วัดมีความกลมกลืนกับข้อมูล ทั้งนี้ในแบบจำลองมีการประมาณค่าพารามิเตอร์ดังนี้

1.1 ด้านโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ .67 ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่

1.1.1 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ .51

1.1.2 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีการแบ่งสายงานที่ชัดเจนซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .84 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ .70

1.1.3 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีการกระจายอำนาจซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .83 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ .69

1.2 ด้านการนำองค์การ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .80 ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่

1.2.1 ตัวชี้วัดผู้บริหารของศาลยุติธรรมมีการกำหนดวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .49

1.2.2 ตัวชี้วัดผู้บริหารของศาลยุติธรรมมีการปรับปรุงผลการดำเนินการอยู่เสมอ  
ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .79

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .43

1.2.3 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีระบบที่ควบคุมการทุจริตในองค์การซึ่งมีค่าน้ำหนัก  
องค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .80 อย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .65

1.2.4 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนซึ่งมี  
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .75  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .56

1.2.5 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมซึ่งมีค่าน้ำหนัก  
องค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .82 อย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .67

1.2.6 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมียุทธศาสตร์และการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์  
ของสังคมซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .80  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .65

1.3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน  
(Standardize factor loading score) เท่ากับ .89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ  
มีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .79 ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่

1.3.1 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมรับฟังผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมี  
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .84  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .71

1.3.2 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผู้รับบริการและ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score)  
เท่ากับ .77 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .59

1.3.3 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีช่องทางรับบริการที่เข้าถึงได้ง่ายซึ่งมีค่าน้ำหนัก  
องค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .86 อย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .74

1.3.4 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับ บริการและผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสียซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .86  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .74

1.3.5 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีการแก้ไขปัญหาของผู้ใช้บริการอย่างทันที่ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .65

1.4 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .89 ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่

1.4.1 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีระบบการประเมินบุคคลที่ชัดเจน ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .65

1.4.2 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีระบบที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของบุคลากรซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .66

1.4.3 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .63

1.4.4 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีการจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .67

1.4.5 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีระบบการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากรซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .65

1.5 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .95 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .91 ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่

1.5.1 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีการจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำไปปฏิบัติซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .84 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .70

1.5.2 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .64

1.5.3 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีแผนบุคลากรที่สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .62

1.5.4 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีตัวชี้วัดในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .67

1.5.5 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานและเปรียบเทียบกับหน่วยงานราชการระดับเทียบเคียงกันซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .66

1.5.6 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีการปรับแผนและแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติอย่างตรงตามเวลาซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .84 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .71

1.6 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .67 ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่

1.6.1 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .86 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .75

1.6.2 ตัวชี้วัดศาลยุติธรรมมีแหล่งสารสนเทศที่ประชาชนเข้าถึงได้โดยสะดวก ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .93 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .86

1.6.3 ตัวชี้วัดองค์การมีการนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนในอนาคต ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .92 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .85

3. ศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 2 มีคะแนนเฉลี่ยการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านการนำองค์การสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ, ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร, ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและด้านโครงสร้างองค์การตามลำดับ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านย่อยปรากฏผลดังนี้

ศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค 2 มีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบย่อยมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยมีการแบ่งสายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก, และ องค์ประกอบย่อยโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ง่าย สามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3.1 ศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค 2 มีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านการนำองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบย่อยผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติตามหลักนิติธรรม และองค์ประกอบย่อยองค์การมียุทธศาสตร์และการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยองค์การมีระบบงานที่ควบคุม กำกับ ดูแลเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบย่อยองค์การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก

3.2 ศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค 2 มีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบย่อยองค์การมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยองค์การมีช่องทางเข้ารับบริการที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยองค์การมีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบย่อยองค์การมีสื่อสารสนเทศเพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก

3.3 ศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค 2 มีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านการมุ่งเน้นบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบย่อยองค์การมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยองค์การมีระบบการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรหัวหน้าส่วน/ งาน และผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยองค์การมีระบบการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ อยู่ในระดับมาก ส่วนองค์ประกอบย่อยองค์การมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับ



ต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก

3.4 ศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค 2 มีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบย่อยองค์การมีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว เป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยองค์การมีการออกแบบกระบวนการทำงาน กระบวนการให้บริการโดยเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยองค์การมีการจัดสรรงบประมาณ และมีการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามแผนที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก ส่วนองค์ประกอบย่อยองค์การมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาของแผนทั้งระยะสั้นระยะยาวเปรียบเทียบกับผลกับหน่วยงานราชการในระดับที่เทียบเคียงกัน เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก

3.5 ศาลยุติธรรมสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค 2 มีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบย่อยองค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยองค์การมีการเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ รวมไปถึงการสร้างนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยองค์การมีการนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก ส่วนองค์ประกอบย่อยองค์การมีการจัดการแหล่งสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในระดับมาก

4. องค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงสามารถใช้เป็นแนวทางนำเสนอการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลในสังกัดสำนักงานยุติธรรมได้ ทั้ง 6 องค์ประกอบ ต่างมีองค์ประกอบย่อยซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตามภาพประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับตั้งแต่ .43 ถึง .86 แสดงให้เห็นว่าสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ สอดคล้องกับคำวิพากษ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ

## อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยได้มุ่งเน้นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นสำคัญ ซึ่งในวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อที่ 1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO)

ของศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงสำหรับศาลยุติธรรม 3) เพื่อนำเสนอการพัฒนาตัวแบบศาลยุติธรรมสู่องค์การสมรรถนะสูงสำหรับศาลยุติธรรม ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยมีรายละเอียดของการอภิปรายผลการวิจัย เรียงตามลำดับ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) สำหรับศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม

จากผลการวิจัยด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor Analysis) พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) สำหรับศาลยุติธรรม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลักและ 42 องค์ประกอบย่อยองค์ประกอบหลักได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ (3 องค์ประกอบย่อย), ด้านการนำองค์การ (6 องค์ประกอบย่อย), ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (5 องค์ประกอบย่อย), ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (5 องค์ประกอบย่อย), ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (6 องค์ประกอบย่อย) และด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร (3 องค์ประกอบย่อย)

ทั้งนี้ผู้วิจัยขออภิปรายในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

รายละเอียดขององค์ประกอบในแต่ละด้านผู้วิจัยขออภิปรายผลเรียงตามลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบซึ่งมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐานจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดตามลำดับของผลการวิจัยเชิงปริมาณหลังจากนั้นจึงได้ทำการอภิปรายผลองค์ประกอบที่ค้นพบเพิ่มเติมจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักงานศาลยุติธรรม ซึ่งค้นพบเพิ่มเติมอีก 1 องค์ประกอบย่อย ตามลำดับ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การซึ่งพบว่ามีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ .67 ซึ่งหมายถึงโครงสร้างองค์การนั้นมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงและสามารถทำนายการเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 67 องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย โดยเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบได้ดังนี้ 1) มีการแบ่งสายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 2) มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและ 3) โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ง่าย สามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยพบว่าองค์ประกอบย่อยมีการแบ่งสายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐานสูงที่สุด

แสดงให้เห็นว่าการแบ่งสายงานที่ชัดเจนนั้นส่งผลมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ  
 ศาลยุติธรรม

ดังที่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2560) การแบ่งสายงานที่ชัดเจนนั้นหมายถึง  
 การแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนตามประเภทหรือหน้าที่การงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้น  
 มีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งผลดีก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงานในแผนกนั้น ๆ  
 ทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกนั้น ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง สำหรับฝ่ายบริหาร  
 ระดับสูงนั้นก็ก็เป็นเพียงแต่กำหนดนโยบายไว้กว้าง ๆ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูล  
 ที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้มีความผิดพลาดได้น้อยมาก อีกประการหนึ่งในแต่ละแผนก  
 นั้น เมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่าย  
 เนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้สามารถสร้างบรรยากาศ  
 การทำงานที่ดีได้ง่ายนอกจากนั้น การบริหารงานก็เกิดความประหยัดด้วย ทั้งนี้การแบ่งสายงาน  
 ที่ชัดเจนนั้นจะมีการกำหนดหน้าที่งานและความรับผิดชอบที่ชัดเจนโดยมีการกำหนดตำแหน่งงาน  
 ของแต่ละคน มีการจัดสายการบังคับบัญชาทำให้คนทำงานทราบว่าใครเป็นหัวหน้างานของตน  
 ผู้บริหารสามารถคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและยังสามารถพัฒนาความรู้  
 ความสามารถของคนคนนั้นให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้การทำงานไม่ซ้ำซ้อน  
 และไม่ก้าวร้าวงานกัน ลดความขัดแย้งในองค์กรได้

สำหรับองค์ประกอบย่อยมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน  
 เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบรองลงมา

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Brown (1994 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2541,  
 หน้า 5) การกระจายอำนาจนั้นส่งผลมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรม  
 ทั้งนี้การกระจายอำนาจนั้นหมายถึงการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจ  
 จากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรโดยให้ทุกส่วนขององค์กรได้มี  
 ส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สอดคล้องกับแนวคิดของวีร์ชัย สุวรรณไตร (2554) องค์กรทุก ๆ องค์กรทั้งภาครัฐ  
 และเอกชนถูกควบคุม (Governed) กล่าวคือ ต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการตัดสินใจ  
 อันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ โครงสร้าง บุคลากร ลูกค้ำ และทรัพยากร คำว่า “อำนาจ” ในการกระจาย  
 อำนาจนี้หมายถึงอำนาจในการตัดสินใจซึ่งเป็นอำนาจที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิก  
 ในองค์กร อำนาจในการตัดสินใจจะถูกมอบหมายโดยรัฐธรรมนูญ กฎหมาย และกฎข้อบังคับที่ใช้  
 กับตำแหน่ง การตัดสินใจเหล่านี้ อาจเรียกว่า “กรอบ” (Framework) เพราะในการตัดสินใจ  
 กรอบจะเป็นตัวกำหนดและวางรูปแบบการตัดสินใจและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ Peter and Waterman (1982) เรื่อง In search of excellence พบว่า การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศต้องมีปัจจัยที่สำคัญ 7 ประการ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือการเน้นอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and entrepreneurship) มีการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้พนักงานคิดตัดสินใจด้วยตนเอง

สอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล (2559) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี โดยมีการให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยว่าองค์กรที่มีสมรรถนะสูงควรมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสม

ส่วนองค์ประกอบย่อยโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ง่าย สามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าการที่ศาลยุติธรรมนั้นมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นนั้นมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง เนื่องจากการมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นนั้นจะทำให้องค์การตั้งรับต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที ตอบสนองต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน และยังส่งผลให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์การได้อย่างทันท่วงที

สอดคล้องกับแนวคิดของ De waal (2005 อ้างถึงใน วิเชียร วิชยอุดม, 2552) ที่ได้กล่าวว่าองค์การที่มีสมรรถนะสูงต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้อง โดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์การอย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับแนวคิดของ Holbeche (2004) ที่กล่าวว่าองค์การสมรรถนะสูงต้องเป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป

สอดคล้องกับแนวคิดของพรศิริ ปุณเกษม (2548) ที่กล่าวว่าองค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เคร่งจนเกินไป ทั้งนี้โครงสร้างการ

2. องค์ประกอบด้านการนำองค์การซึ่งพบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .80 ซึ่งการนำองค์การนี้เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award) ซึ่งผลการวิจัยนี้

สอดคล้องกับผลการวิจัยของเพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล (2559) ซึ่งได้ทำการศึกษาการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี โดยได้ทำการ

ทดสอบค่าความสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบมีขั้นต้นตัวแปร ผลการวิจัยพบว่าหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูงคือการนำองค์การ ทั้งนี้การนำองค์การประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย เมื่อเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักมาตรฐาน ดังนี้ 1) ศาลยุดิธรรมดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม 2) ศาลยุดิธรรมมีระบบที่ควบคุมการทุจริตใน องค์การ/ ศาลยุดิธรรมมียุทธศาสตร์และการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคม 3) ผู้บริหาร ของศาลยุดิธรรมมีการปรับปรุงผลการดำเนินการอยู่เสมอ 4) ศาลยุดิธรรมมีระบบประเมินผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และ 5) ผู้บริหารของศาลยุดิธรรมมีการกำหนดวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ ไปปฏิบัติ องค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือองค์ประกอบย่อยองค์การ มีการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานทุกส่วนงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรมแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงาน อย่างมีจริยธรรมองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลยุดิธรรม ทั้งนี้ศาลยุดิธรรมเป็นองค์กรตุลาการซึ่งเป็นสถาบันผู้ใช้อำนาจอธิปไตย

แนวคิดของนิพนธ์ ใจสำราญ (ม.ป.ป.) เรื่อง หลักนิติธรรมในบริบทศาลยุดิธรรมไทย การใช้อำนาจของศาลนั้นต้องเป็นไปตามหลักนิติธรรม ซึ่งมีองค์ประกอบประการหนึ่งว่าบุคคล ทุกคนเสมอภาคกันตามกฎหมาย ไม่มีบุคคลใดอยู่เหนือกฎหมายหรือมีอภิสิทธิ์ใด ๆ ไม่ว่าบุคคล นั้นจะเป็นเจ้าพนักงาน ข้าราชการหรือราษฎรสามัญชนก็ตาม หรืออาจกล่าวได้โดยสรุปได้ว่าทุกคน มีความเท่าเทียมกันภายใต้กฎหมาย การจะอนุวรรตน์ให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าวได้นั้น องค์กรตุลาการผู้มีหน้าที่บังคับใช้กฎหมายจะต้องมีความเป็นอิสระ ปราศจากการแทรกแซงและ มีความเป็นกลาง องค์ประกอบย่อยที่อิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงในองค์ประกอบ การนำองค์การในลำดับที่ 2 ได้แก่ องค์ประกอบย่อยองค์การมีระบบงานที่ควบคุม กำกับ ดูแลเพื่อ ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงเป็นอันดับ 2 นั้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของวิชา มหาคุณ (2549) องค์ประกอบย่อยที่ได้คะแนนเป็น อันดับหนึ่ง นั่นคือ องค์การมีการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานทุกส่วนงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรม แสดงให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารของศาลยุดิธรรมที่จะต้องดำเนินการอย่างสุจริตและยุติธรรม การควบคุมการทุจริตในองค์การนั้นเป็นมาตรการที่องค์การภาครัฐจะต้องดำเนินการ ทั้งนี้ศาล ก็ต้องมีหน่วยงานภายในเพื่อตรวจสอบตนเอง ความเข้มข้นในการตรวจสอบทั้ง 3 ส่วนโดยต้อง จัดการให้ดี โดยการทำงานต้องโปร่งใส (Transparency) และตรวจสอบได้อย่างละเอียดทุกแง่มุม (Accountability) คือ ตรวจสอบได้ทุกเวลา เราสามารถรับผิดชอบการทำงานของเราได้ทุกขั้นตอน ซึ่งเป็นหลักที่มีความรับผิดชอบสูงกว่าความรับผิดชอบดั้งเดิม (Responsibility) คือ หลักเรื่อง ความรับผิดชอบในตัวของเราเอง แต่สมัยปัจจุบันคือรับผิดชอบและรับชอบในการตรวจสอบของคนอื่น

ด้วย คนอื่นมาตรวจสอบเราก็พร้อมที่จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องที่กระจ่างแจ้ง ชี้แจงได้ตลอดเวลาว่า เป็นอย่างไร เพราะสุจริตเป็นพื้นฐานและมาตรฐานขั้นต่ำของศาลยุติธรรม ในการควบคุมการทุจริต นั้นศาลยุติธรรมจะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบโดยตรงในการป้องกันและค้นหา การกระทำทุจริต โดยการกำหนดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้ง การส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าวเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดการทุจริตและข้อผิดพลาด การควบคุมภายในช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดการทุจริตได้ ทั้งนี้ศาลยุติธรรมต้องมีระบบการรับ เรื่องทุจริตทั้งจากภายในและภายนอก มีระบบการสืบสวนการทุจริตโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ และมีมาตรการดำเนินการกับผู้ทุจริตอย่างชัดเจนสอดคล้องกับระบบงาน

สอดคล้องกับแนวคิดสุจริ ศรีถนอม (2551) การนำเอาวิสัยทัศน์เข้าไปผสมผสาน โครงสร้าง นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงสร้างและงานประจำวันเพื่อที่จะให้วิสัยทัศน์ได้รับการปฏิบัติไปพร้อมกับสิ่งเหล่านั้น

สอดคล้องกับ Braun (1991 อ้างถึงใน ชัยยุทธ ภูสันต์, 2550) โดยความร่วมมือหุ้นทุน กำลังกาย ความคิดและความพยายามของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น ดำเนินไปอย่างมีผลสำเร็จ นั่นคือเป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นหรือมีคุณภาพดีขึ้น ทั้งนี้จำเป็นต้องการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และ ค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือ องค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าศาลยุติธรรมได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่แสดงถึงการรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์ที่ 6 รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม (Accountability) ในกระบวนการพัฒนาธรรมและค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาธรรมและค่านิยมของระบบราชการ

สอดคล้องกับรายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ (TQA) (สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา, 2560) ในองค์ประกอบหลักการนำองค์กรนั้นไม่ได้มีเฉพาะองค์ประกอบย่อย ที่เกี่ยวกับตัวของผู้บริหารเท่านั้น ยังมีองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างระบบงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินงานของผู้บริหาร ได้แก่ องค์ประกอบย่อย ผู้บริหารปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์ของการอยู่เสมอและ องค์ประกอบย่อยขององค์กรมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทั้งสององค์ประกอบย่อยนี้ เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบหลักการนำองค์กร และมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของศาลยุติธรรม องค์ประกอบย่อยผู้บริหารของศาลยุติธรรมมีการปรับปรุงผลการดำเนินงาน อยู่เสมอนั้นเป็นส่วนหนึ่งในแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ในหัวข้อการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ระบุให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานประกอบด้วย 1) การวัดผลการดำเนินงาน 2) การวิเคราะห์และ ทบทวนผลการดำเนินงาน และ 3) การปรับปรุงผลการดำเนินงาน การปรับปรุงผลการดำเนินงานนี้ มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในหน่วยงานราชการหลายแห่ง โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผล การดำเนินงาน (ขั้นตอนที่ 1) ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และมีกำหนดระยะเวลา การทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น สถาบันวัฒนธรรมศึกษา กัลยาณิวัฒนา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้มีการกำหนดระยะเวลาการทบทวนและปรับปรุง ผลการดำเนินงานทุก 6 เดือน ในการทบทวนและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 2 หัวข้อ ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจของสถาบัน ได้แก่ การบริการวิชาการและการวิจัย การที่องค์กรมีระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ องค์กร เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงสามารถตระหนักถึงศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายของ พนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการดำเนินงาน

สอดคล้องกับวคิน สุทธิพิเศษชาติ (2554) องค์กรที่ได้มีการกำหนดเป้าหมายไว้ อย่างเหมาะสมและชัดเจน และสามารถประเมินผลสำเร็จขององค์กรว่ามีความใกล้เคียงกับ เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

3. องค์กรประกอบด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ องค์กรประกอบให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการนั้นหมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีการจัดทำโครงการพนักงานต้อนรับประจำศาล ไว้บริการตอบคำถาม ให้คำแนะนำ เขียนคำร้องต่าง ๆ ให้แก่ประชาชนหรือคู่ความที่มาศาลโดยให้ เจ้าหน้าที่ประจำศาลนั้น ๆ จัดทำเป็นกลุ่มเป็นเวร คอยต้อนรับบริการประชาชนหรือคู่ความที่มาศาล การที่ศาลยุติธรรมมีสื่อสารสนเทศเพื่อติดต่อกับผู้บริการ และมีช่องทางสื่อสารกับผู้รับบริการ ที่เข้าถึงได้ง่าย พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและสามารถแก้ไขปัญหาการใช้บริการ ได้อย่างทันท่วงที เมื่อผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าองค์ประกอบ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .79 ทั้งนี้สอดคล้องกับหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน กระบวนการและเทคนิคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ซึ่งได้ กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่ามีส่วนประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3) การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สอดคล้องกับผลการวิจัยของภาวนา กิตติวิมลชัย และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2560) ที่ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น จากผลการวิจัยพบว่าด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ เป็นองค์ประกอบลำดับที่ 4 ของคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

ทั้งนี้องค์ประกอบการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ซึ่งเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐาน ได้แก่ 1) องค์ประกอบย่อยศาลยุติธรรม มีช่องทางรับบริการที่เข้าถึงได้ง่าย/ องค์ประกอบย่อยศาลยุติธรรมมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) องค์ประกอบย่อยศาลยุติธรรมรับฟังผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ศาลยุติธรรมมีการแก้ไขปัญหาของผู้ใช้บริการได้อย่างทัน่วงที่ และ 4) ศาลยุติธรรมที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักสูงเป็นอันดับหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้นเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการพื้นฐานของประชาชน คือช่องทางรับบริการและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ในอดีตการให้บริการของศาลยุติธรรมเป็นไปในเชิงรับเท่านั้น เนื่องจากข้อจำกัดของระบบราชการในขณะนั้น ในภายหลังได้มีการปฏิรูประบบราชการก่อปรมีปริมาณคดีความขึ้นสู่ศาลยุติธรรมเพิ่มมากขึ้นทุกปี ไม่ว่าจะเป็คดีแพ่ง คดีอาญา หรือคดีในศาลชั้นฎพิเศษต่าง ๆ อันมีผลต่อจำนวนของประชาชนผู้มาติดต่อราชการในศาลยุติธรรมที่เพิ่มมากขึ้น ศาลยุติธรรมจึงมีการปรับกระบวนการให้บริการให้เป็ไปนเชิงรุก เริ่มจากการให้ความรู้แก่ประชาชนโดยการจัดทำคู่มือการติดต่อราชการฉบับประชาชน เนื้อหาภายในประกอบด้วยการให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายเบื้องต้น ขั้นตอนการดำเนินการของศาล และข้อควรรู้ในการติดต่อศาลยุติธรรม และต่อมาได้มีการขยายช่องทางให้บริการโดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ศาลยุติธรรมได้กำหนดยุทธศาสตร์นโยบายประธานศาลฎีกาข้อ 3 ในการเพิ่มการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการคดีและเพื่อให้เกิดการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมรวดเร็วขึ้นง่ายขึ้น และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลงประกอบไปด้วย

- 1) โครงการให้บริการคัดถ่ายสำเนาคำพิพากษาและคำสั่งระหว่างศาล
- 2) โครงการพัฒนาระบบการยื่นและส่งคำคู่ความและเอกสารโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-filing) และระบบการชำระเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-payment) ควบคู่ และ
- 3) โครงการพัฒนาระบบบริการข้อมูลคดีศาลยุติธรรม (Case information online service: CIOS) ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าการที่จะพัฒนาศาลยุติธรรมให้เป็องค์กรสมรรถนะสูงนั้นต้องเพิ่มช่องทางให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ให้หลากหลายบริการยิ่งขึ้น ทั้งนี้การดำเนินการเพิ่มช่องทางบริการที่เข้าถึงได้ง่ายนั้นสอดคล้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานราชการหลายแห่ง เช่น กรมสรรพากรที่ได้เปิดให้บริการ



ยื่นภาษีผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือสำนักงานประกันสังคมเพิ่มช่องทางบริการต่าง ๆ เช่น การขอทำธุรกรรมผ่านอินเทอร์เน็ต การลงทะเบียนผู้ประกันตน ฯลฯ ได้ที่เว็บไซต์ประกันสังคม สำหรับองค์ประกอบย่อยศาลยุติธรรมมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นเป็นการให้บริการให้เชิงรุกเช่นเดียวกัน

สอดคล้องกับงานวิจัยของกมลวรรณ ไบ้สมบูรณ์ และปราณี อ่อนศรี (2558) จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบย่อยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นสอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยศาลยุติธรรมรับฟังผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ล้วนมีการสร้างความสัมพันธ์และรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น กรมอนามัยมีแนวทางสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม และการสร้างภาคีเครือข่าย การกำหนดกิจกรรม/ โครงการ ไปจนถึงขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานกิจกรรม/ โครงการ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกรมอนามัยในขณะที่ยังสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ดำเนินการรับฟังและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยผ่านทาง การจัดโครงการ การจัดนิทรรศการให้ความรู้ การจัดเวทีเสวนาและการจัดคลินิกกฎหมาย

สำหรับองค์ประกอบย่อยสุดท้ายศาลยุติธรรมที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบย่อยนี้เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 3 ว่าด้วยการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สอดคล้องกับจิตราภรณ์ เฟ็งดี (2541) การศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้ (User satisfaction) คือ เป็นการศึกษาหรือสำรวจผลของการใช้บริการของผู้ใช้ที่ผู้ใช้เกิดการรับรู้ทางด้านจิตใจหรือความคิดเห็นโดยประเมินจากคุณภาพของบริการที่ได้รับการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้เป็นการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ใช้ในเรื่องผลของการใช้บริการต่าง ๆ ที่ผู้ใช้เกิดการรับรู้ทางด้านจิตใจหรือความคิดเห็น และเป็นสภาวะทางอารมณ์ที่พึงพอใจ อันเกิดจากการประเมินผลของงาน เป็นการประเมินความคิดของผู้ใช้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำไปปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการเพื่อทำให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงต่อไป

4. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากรองค์ประกอบการมุ่งเน้นบุคลากรนั้น หมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีระบบการปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ องค์การมีการจัดระบบและสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง รวมไปถึงการดูแลสุขภาพ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร เมื่อผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 แล้วพบว่าองค์ประกอบการมุ่งเน้น

บุคคลากรนั้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .89 ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัดย่อย เมื่อเรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบได้ดังนี้ 1) องค์การมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ 2) องค์การมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ 3) องค์การมีระบบการประเมินบุคคลด้านสมรรถนะ รวมทั้งทักษะ คุณวุฒิ ที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน, องค์การมีระบบการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรหัวหน้าส่วน/งาน และผู้บริหารได้พัฒนาตนเองและ 4) องค์การมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่องทั้งนี้องค์ประกอบการมุ่งเน้นบุคลากรนั้นได้ถูกกำหนดให้มีการวัดเป็นรูปธรรมในเครื่องมือการจัดการต่าง ๆ โดยเฉพาะรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นไปในลักษณะของการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการซึ่งลักษณะการประเมินตนเอง ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากรให้องค์กรกล่าวถึงความสามารถของด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีองค์กรวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ เพื่อให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ โดยรวมขององค์กร ผลการวิจัยนี้

สอดคล้องกับงานวิจัยของไพชยนต์ ศรีม่วง (2559) ที่ได้ทำการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนทุ่งทรายวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นบุคลากรนั้นเป็น 1 ในองค์ประกอบ 7 ด้านของรูปแบบการบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนทุ่งทรายวิทยา

สอดคล้องกับงานวิจัยของถนัด จำกลาง และพิชิต แสนเสนา (2559) ซึ่งได้ทำการศึกษาเอกสารในงานวิจัยหัวข้อเรื่อง องค์การและการจัดการสู่ความเป็นเลิศของบริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) โดยผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นบุคลากรเป็นองค์ประกอบหนึ่งใน 7 องค์ประกอบที่จะนำไปสู่การจัดการสู่ความเป็นเลิศของบริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สอดคล้องกับงานวิจัยของชูศรี มโนการ และอารีย์วรรณ อ่วมตานี (2550) เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบย่อยองค์การมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ นั้นมีค่าน้ำหนักมาตรฐานเป็นอันดับที่ 1 ทั้งนี้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ และเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นเครื่องจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มกำลังความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้องค์กรเพิ่มคุณค่าของงานได้มากขึ้น โดยการจัดสภาพแวดล้อม

ทางกายภาพประกอบด้วย 1) การจัดสถานที่ในการทำงานมีความเหมาะสม ไม่แออัด มีการแบ่งสัดส่วน กำหนดพื้นที่ใช้งานอย่างชัดเจน สะอาดเรียบร้อย ปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน 2) อุณหภูมิภายในห้องทำงานมีการระบายอากาศที่ดี อุณหภูมิเหมาะสม หากพื้นที่ทำงานมีความร้อนสูงทำให้ร่างกายมีการขับเหงื่อ สูญเสียเกลือแร่ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกอ่อนเพลีย อ่อนล้า และหากอุณหภูมิเย็นเกินไป อาจทำให้เกิดเป็นตะคริว 3) แสงในบริเวณสถานที่ทำงานมีการจัดการแสดงสว่างให้มีความเข้มของแสงเพียงพอและเหมาะสมกับประเภทของงาน แสงไม่น้อยหรือไม่จ้าเกินไป เพื่อความสบายตาในการทำงาน ไม่เกิดอาการล้าตาหรือแสบตา และงานที่ได้ก็จะมีคุณภาพและเกิดข้อผิดพลาดน้อย 4) เสียง ในสถานที่ทำงานไม่มีมลภาวะทางเสียงที่สร้างความรำคาญในการทำงาน เช่น เสียงตะโกลน เสียงรบกวนจากยานพาหนะของเครื่องบินหรือเครื่องจักร เพราะทำให้ขาดสมาธิและประสิทธิภาพในการทำงานลดลง (สุพานี สุษฎ์วานิช, 2552)

สอดคล้องกับการศึกษาของทิวากาล ด่านแก้ว (2556) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานของนักบัญชีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมาและผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านลักษณะเฉพาะของนโยบาย ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ด้านบรรยากาศขององค์การและพฤติกรรมกรรมการทำงานของพนักงาน ด้านโครงสร้างและด้านกระบวนการจัดการส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานของนักบัญชีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมาร้อยละ 69.30

สอดคล้องกับผลการวิจัยของดวงกมล จีปโพธิ์ (2558) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมในการทำงานกับประสิทธิผลของการควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งผลการวิจัยพบว่าสภาวะแวดล้อมในการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมาในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับองค์ประกอบที่มีค่านำหนักมาตรฐานสูงเป็นอันดับ 2 ในองค์ประกอบการมุ่งเน้นบุคลากร ได้แก่ องค์ประกอบย่อยขององค์การมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงานกล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมนั้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่ยังไม่เพียงพอ ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทศนคติบุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์การต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมาจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะก็ต้องหันมา

ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างเที่ยงตรงต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันกับพฤติกรรมในการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น

สอดคล้องกับพหุศาสตร์ แสงเงิน (2553) ทั้งนี้สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทยประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน 4) จริยธรรมและ 5) ความร่วมแรงร่วมใจ

สอดคล้องกับระบบทรัพยากรบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการจัดการโดยได้กำหนดกรอบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์และการวางแผน 2) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การบริหารทรัพยากร 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และได้จัดทำเป็นคู่มือสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ ประกอบด้วย 1) กรอบสมรรถนะสำหรับหัวหน้า 2) กรอบสมรรถนะสำหรับผู้อำนวยการฝ่าย/ ศูนย์/ สำนัก 3) กรอบสมรรถนะสำหรับผู้อำนวยการสำนักงาน/สำนักบริหาร 4) กรอบสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง (สำนักบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560) ได้มีการเผยแพร่สมรรถนะดังกล่าวและสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรโดยทั่วถึงกัน

สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่ได้มีการจัดทำ Competency model และการประยุกต์ใช้ประโยชน์ เพื่อสำรวจและกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน/ พัฒนาศักยภาพขององค์กร ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะด้านบริหาร (Management competency) และสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน เช่น การสรรหาพนักงาน การกำหนดค่าตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตลอดจนการจัดทำแผนการพัฒนาพนักงาน ผู้บริหาร และหัวหน้างานขององค์กรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Competency และแนวคิด วิธีการนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลขององค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ม.ป.ป.)

สำหรับองค์ประกอบย่อยที่มีค่านำหนักองค์ประกอบเป็นอันดับ 3 มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบย่อยองค์การมีระบบการประเมินบุคคลด้านสมรรถนะ รวมทั้งทักษะ คุณวุฒิ

ที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน, และองค์ประกอบย่อยองค์การมีระบบการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรหัวหน้าส่วน/ งาน และผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง

สอดคล้องกับงานวิจัยของสมชาย รัตนคช (2559) ที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้พิจารณา นำแนวคิดเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหาร โดยการสร้างองค์การให้ก้าวไปสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ตามภารกิจโดยมีเป้าประสงค์คือเพื่อเสริมสร้าง สมรรถนะ และปรับวัฒนธรรมองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการสร้างสมและจัดการ องค์ความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมั่นคงยั่งยืน โดยมีการเรียนรู้แทรกในทุกภารกิจ แต่ละ กระบวนการมีการเรียนรู้ในการทำงานที่ดีขึ้น ทำให้เห็นการพัฒนาที่ต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม มีความคิดเชิงระบบ มีความเป็นพลวัต และสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้คือ สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัว มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ มีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการองค์ประกอบการมุ่งเน้น ระบบปฏิบัติการนั้นหมายถึงการที่ศาลยุติธรรมมีแผนการปฏิบัติงานทั้งระยะยาวและระยะสั้น และแผนปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่จำเป็น สามารถนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม องค์การมีการออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการให้บริการ การจัดสรรงบประมาณ ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน และองค์การมีการประเมินและปรับปรุงแผนการทำงาน อยู่เสมอเมื่อผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 แล้วพบว่าองค์ประกอบ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการนั้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .95 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .91 ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัดย่อย เมื่อเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบได้แก่ 1) องค์ประกอบย่อย องค์การมีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาว และถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ, องค์ประกอบย่อยองค์การมีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติได้อย่างทันเวลาเสมอ 2) องค์การมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน 3) องค์การ มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาของแผนทั้งระยะสั้นระยะยาวเปรียบเทียบกับผลกับหน่วยงานราชการในระดับที่เทียบเคียงกัน 4) องค์การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการ ที่ปลอดภัย ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ และ 5) องค์การมีแผนทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุน วัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว

สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558) ทั้งนี้องค์ประกอบการมุ่งเน้น ระบบปฏิบัติการนั้นอยู่ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นไปในลักษณะของการกำหนด

หลักเกณฑ์วิธีการซึ่งลักษณะการประเมินตนเอง ในหมวดการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการเป็นการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การออกแบบ และการส่งมอบผลผลิตและการบริการ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อบรรลุความสำเร็จ และเพื่อความยั่งยืนของส่วนราชการเป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน ซึ่งจะมีแง่มุมที่กล่าวถึงใน 2 ประเด็น ได้แก่ กระบวนการทำงานและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการจะพบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบสูงสุดคือ องค์ประกอบย่อยองค์การมีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาว และถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ และองค์ประกอบย่อยองค์การมีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติได้อย่างทันเวลาเสมอซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับแผนการปฏิบัติงานขององค์การ

สอดคล้องกับแนวคิดของวรเดช จันทรศร (2544) ทั้งนี้แผนปฏิบัตินั้นคือ เครื่องค้ำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปี มีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เป็นสิ่งที่ยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินการได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับส่วนราชการนั้นจะมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งเป็นแผนปฏิบัตินโยบายประจำปีของส่วนราชการ (กระทรวง/ กรม) ที่แสดงให้เห็นถึงภารกิจที่จะดำเนินการในปีใดปีหนึ่งที่กำหนดภายใต้แผนปฏิบัตินโยบาย 4 ปีของส่วนราชการนั้นโดยจะมีสาระสำคัญเช่นเดียวกับแผนปฏิบัตินโยบาย 4 ปีแต่จัดทำแผนประจำปีทีละเอียดและชัดเจนขึ้น เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นกรอบในการจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีรวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานราชการเมื่อสิ้นปีงบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียดโครงการ/ กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ/ กิจกรรม และค่าเป้าหมายของตัวบ่งชี้ที่กำหนดว่าจะต้องทำให้ได้ นอกจากนั้นยังมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งเป็นแผนปฏิบัตินโยบายที่ส่วนราชการ (กระทรวง/ กรม) จัดทำ เพื่อแสดงให้เห็นถึงแผนที่ส่วนราชการจะดำเนินการในแต่ละปีงบประมาณ โดยส่วนราชการจะจัดทำแผนปฏิบัตินโยบายประจำปีก่อนเสนองบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยแผนปฏิบัตินโยบายประจำปีจะระบุนโยบายการปฏิบัตินโยบายของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่าย และทรัพยากรอื่นที่จะต้องให้เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบ หากส่วนราชการที่มีได้เสนอ

แผนปฏิบัติราชการหรือแผนปฏิบัติการไม่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี สำนักงบประมาณ จะไม่จัดสรรงบประมาณสำหรับภารกิจนั้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของยิ่งลักษณ์ ช่วงทอง, สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข, ปฏิภาณ ชันธหัตถ์ และวิจิตรา กิติรัตนสัมพันธ์ (2551) สำหรับองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงเป็นอันดับ 2 ในองค์ประกอบการมุ่งเน้นระบบปฏิบัตินั้นคือองค์ประกอบย่อยองค์การมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicators: KPIs) นั้นเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการการวัดและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การ และจะใช้วัดในช่วงระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปของตัวเลขเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การหรือหน่วยงาน ๆ ภายในองค์การ โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ระหว่างองค์การและพนักงาน องค์การสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินดังกล่าวนี้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การ

สอดคล้องกับ McDaniel (1995) การมีตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานนั้นจะใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพ ประสิทธิภาพของการทำงานภายในองค์การในด้านต่าง ๆ และช่วยลดความซ้ำซ้อนในเรื่องต่าง ๆ ด้วยการนำมาสรุปเป็นเงื่อนไขที่มีความชัดเจน มีเกณฑ์หรือระดับการวัดที่แน่นอนที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

ในการเขียนแผนปฏิบัติการไม่ว่าจะเป็นแผนปฏิบัติการระยะยาวหรือระยะสั้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนการปฏิบัติการดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่วางไว้จำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดให้เหมาะสม ครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนงานต่าง ๆ ทั้งนี้หน่วยงานราชการต่าง ๆ เมื่อได้มีการกำหนดแผนการปฏิบัติการแล้วก็จะมีกระบวนการวัดตัวชี้วัดในแต่ละวัตถุประสงค์ไปพร้อมกันด้วย ดังจะเห็นได้จากแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รวมไปถึงแผนปฏิบัติราชการสี่ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของสำนักนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน

สำหรับองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากเป็นอันดับที่ 3 คือองค์ประกอบย่อยองค์การมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาของแผนทั้งระยะสั้นระยะยาวเปรียบเทียบกับผลกับหน่วยงานราชการในระดับที่เทียบเคียงกัน องค์ประกอบย่อยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA) การคาดการณ์ผลการดำเนินงานจะเป็นการพิจารณาว่าเป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการเป็นเช่นใด เมื่อเปรียบเทียบกับ

1) เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2) ผลการดำเนินการที่ผ่านมา 3) ผลการดำเนินการที่คาดหวังของคู่แข่ง และ 4) ระดับเทียบเคียงที่สำคัญ ในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานจะต้องทำควบคู่ไปกับการวางแผนเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ ส่วนราชการต่าง ๆ จึงได้มีการนำเสนอการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในแผนการปฏิบัติงานประจำปีหรือรายงานประจำปี

ดังจะเห็นได้จากสถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา ได้กำหนดการคาดการณ์ผลการดำเนินงานโดยยึดตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ โดยสถาบัน ฯ มีวิธีการคาดการณ์ ผลดังกล่าวอย่างเป็นระบบ ได้แก่ 1) การคาดการณ์ผลก่อนการดำเนินการ ใช้วิธีศึกษาข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่เดิมนำมาใช้ในการเตรียมการ และวางแผนการดำเนินงาน โดยผู้บริหารใช้วิธีพูดคุยและสอบถามบุคลากรถึงปัญหา อุปสรรค แนวทางการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่ยังไม่เกิด หรืออาจเกิดขึ้น 2) การคาดการณ์ผลขณะดำเนินการ ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย รวมทั้งผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินงานมีการพบปะประชุมร่วมกันเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถคาดการณ์ความเป็นไปได้ของผลการดำเนินงาน รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในระหว่างการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที 3) การคาดการณ์ผลหลังการดำเนินการ ผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงคณะดำเนินงาน มีการสรุปและรายงานผลการดำเนินงานให้รับทราบ อภิปราย ข้อดี-ข้อด้อย จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหา อุปสรรค และร่วมกันคิดหาแนวทางป้องกัน ปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า ในขณะที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคใช้การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร ทั้งนี้กำหนดให้ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดด้านการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน คาดการณ์ผลการดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาว สำหรับกระบวนการในการจัดทำคาดการณ์ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดด้านการเงิน จะพิจารณาจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และสมมติฐานที่มีผลกระทบต่อองค์กร ประกอบด้วยค่าพยากรณ์ความต้องการใช้ไฟฟ้า (Load forecast), แผนงานในอนาคต, แนวโน้มผลการดำเนินการที่ผ่านมา ข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล นโยบายภาครัฐ ข้อมูลของคู่แข่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงวิเคราะห์ประเมินผลการคาดการณ์ของปีที่ผ่านมา เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานจริงและนำมาปรับปรุงการคาดการณ์ ฯ รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานในลักษณะ Rolling ทุกเดือนเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ได้จัดทำคาดการณ์ผลการดำเนินงานเป็น 3 กรณี คือ Best case, Base case และ Worst case เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้ตัดสินใจในการบริหารองค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม ทุมโฮสิต (2544) ส่วนองค์ประกอบย่อยที่มีค่านำหนักสูงเป็นอันดับ 4 ในองค์ประกอบการมุ่งเน้นการปฏิบัติการคือองค์ประกอบย่อยของกิจการ



มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติที่ปลอดภัย ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ สภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นควรมีหลักสำคัญได้แก่ สุขภาพและความปลอดภัย ดังทฤษฎีความต้องการของ Maslow และ Herzberg ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์และเสริมแรงจิตใจในการปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริอนันต์ จูฑะเตมีย์ (2529 อ้างถึงใน ญัฐฐาสิริ ยิ่งรู้, 2555) และ Walton (1974) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ดีนั้นจะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นแรงจูงใจที่จะส่งผลทำให้เกิดพลังที่จะแสดงพฤติกรรมและทำให้เกิดความพร้อมในการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการทำงาน เป็นสิ่งที่อยู่รอบตัวเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กร เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความรู้สึกที่มีต่องานและผู้ร่วมงาน ถ้าเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ทุ่มเทกำลังใจ กำลังความคิดและกำลังกายทำงานร่วมกัน และช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม สภาพแวดล้อมในการทำงานอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดภาวะกดดัน และส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้า

สอดคล้องกับบทความ กนกวรรณ ชูชีพ (2551) ได้กล่าวว่าสภาพแวดล้อมการทำงานควรเป็นสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัยทั้งทางด้านกายภาพและด้านจิตใจ นั่นคือการทำงานต้องไม่ก่อให้เกิดสุขภาพที่ไม่ดีและควรกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพซึ่งรวมถึงถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง กลิ่น และการรบกวนทางสายตา

สอดคล้องกับงานวิจัยของสุदारัตน์ สัตย์ชื่อ, บุญทิพย์ สิริรังศรี, ถาวร ทรัพย์สินทวี และพิชชุดา วิรัชพินทุ (2560) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความสามารถในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ หน่วยงานหัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตติยภูมิซึ่งมีวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ในการศึกษาวิจัยคือค้นหาแนวทางการพัฒนาความสามารถในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพหน่วยงานหัวใจและหลอดเลือด โดยผลการวิจัยพบว่าแนวทางหนึ่งในการพัฒนาความสามารถในการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในงานวิจัยของสุदारัตน์และคณะได้เสนอว่าบรรยากาศการทำงานไม่เคร่งเครียด ควรมีการพบปะพูดคุยร่วมแก้ปัญหาเป็นระยะ เพื่อช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน และควรมีการจัดทำแบบสอบถามความต้องการของบุคลากรในการปรับปรุงสถานที่อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ และควรจัดให้มีมุมพักผ่อนสำหรับเครื่องดื่มและอาหารว่าง

สอดคล้องกับงานวิจัยของธรินทร์ มาลา (2558) ที่ได้ทำการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์การด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน เขตสาทร กรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ข้อ 2 ในงานวิจัยเรื่องนี้คือศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร โดยผลการวิจัย

พบว่า สิ่งแวดล้อมทางกายภาพมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน คุณภาพชีวิตของพนักงานมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ก้าวหน้าและองค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน รวมถึงการแข่งขันที่เกิดขึ้นในอนาคต (ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต, เฉลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนา ตั้งชลทิพย์ และจรัมพร ให้อายอง, 2555)

สอดคล้องกับงานวิจัยของทัตพิชา ชื่นไพศาลศิลป์, ศรินพร ฤทธิจันทร์ และสุนทรพรรณ มกรมณี (2551) องค์กรประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดในองค์ประกอบการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ คือ องค์ประกอบย่อยองค์การมีแผนทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกระทำอย่างมีระบบ ผู้บริหารองค์การควรพิจารณาตั้งแต่การกำหนดแนวนโยบายระดับสูง การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติงานประจำวัน อย่างประสานสอดคล้องเชื่อมโยงกัน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้กระบวนการในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายในองค์การเป็นไปอย่างมีระบบ ง่ายต่อการติดตามตรวจสอบของผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรระดับปฏิบัติงานสามารถทำงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันได้เกิดแนวคิดในการบริหารบุคคลแบบใหม่ โดยกิจกรรมที่ใช้ในการบริหารบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การ และช่วยผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลมิใช่หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่จะต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ (Line manager) กับหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนมุมมองและบทบาทใหม่นี้จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้นตอบสนองเป้าหมายและมุ่งไปสู่ผลสำเร็จขององค์การมากขึ้น

6. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนั้นหมายถึงการที่ศาลยุติธรรมมีการนำเอาเทคโนโลยีและสารสนเทศทางเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การให้บริการและการติดต่อสื่อสาร รวมไปถึงการมีแหล่งสารสนเทศที่ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้สะดวกและได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ เมื่อผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 แล้วพบว่า องค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนั้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading score) เท่ากับ .82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่น ( $R^2$ ) เท่ากับ .67 ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัดย่อยเมื่อเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบได้แก่ 1) องค์การมีการจัดการแหล่งสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก 2) องค์การมีการนำ

สารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3) องค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับบทความของเอกราช เครือศรี (2558) ในปัจจุบันและอนาคต เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็วทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมบทบาทเหล่านี้มีแนวโน้มที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้แก่องค์การเช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างดำเนินงานขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการบริการ สร้างความสัมพันธ์และการแข่งขัน องค์การต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ผลจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้องค์การหรือ หน่วยงานต้องเรียนรู้และนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมและทันสมัย เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์การหรือหน่วยงานของตน เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานอย่างมาก

สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2558) ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้มีการเน้นและพัฒนาการยกระดับศักยภาพโดยการส่งเสริมการพัฒนาด้านการวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นวัตกรรม โดยสนับสนุนทั้งด้านการลงทุน ด้านบุคลากร ด้านบริหารการจัดการ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน รวมไปถึงสนับสนุนและผลักดันให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมและบทบาทสำคัญในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีมากขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์ดา อาจองค์ (2550) เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะพบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ องค์ประกอบย่อยขององค์การมีการจัดการแหล่งสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกการจัดการสารสนเทศ (Information management) ในอดีตมักมุ่งที่การจัดเก็บสารสนเทศเพื่อการเรียกใช้ได้ง่าย เป็นการจัดเก็บจัดเรียงตามประเภทสื่อที่ใช้บันทึกหรือตามขนาดใหญ่เล็กของเอกสาร รูปเล่มหนังสือเป็นต้น และต่อมา เมื่อสารสนเทศมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น มีหลายรูปแบบ การใช้ประโยชน์ในหลายวงการ ทั้งวงการธุรกิจ ภาครัฐ วิชาการและวิชาชีพต่าง ๆ ประกอบกับเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การจัดการสารสนเทศมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การจัดการสารสนเทศเป็นทั้งการจัดการการผลิต รวบรวม จัดเก็บ และการค้นเพื่อใช้ได้อย่างสะดวก มีระบบที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการจัดการสารสนเทศนั้นไม่ได้เน้นแค่เพียงเรื่องของเทคโนโลยีที่สำคัญไม่แพ้กันคือกระบวนการทางธุรกิจและการปฏิบัติที่จะ

วางรากฐานการสร้างและการใช้งานสารสนเทศ รวมทั้งยังเกี่ยวพันถึงตัวสารสนเทศเองด้วย ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างของสารสนเทศ คำอธิบายข้อมูล คุณภาพของเนื้อหา ฯลฯ ดังนั้น การจัดการสารสนเทศ จึงประกอบด้วย คน กระบวนการ เทคโนโลยี และเนื้อหา ซึ่งแต่ละหัวข้อต้องถูกระบุรายละเอียดให้ชัดเจน การจัดการสารสนเทศจึงจะประสบความสำเร็จ

สำหรับองค์ประกอบย่อยที่มีค่านำหนักขององค์ประกอบรองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยองค์การมีการนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์ประกอบย่อยองค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้มีความเกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้เทคโนโลยีสารสนเทศผลิตสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สำคัญให้แก่ผู้บริหารที่จะใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางในอนาคต ถ้าผู้บริหารมีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและทันสมัยมาประกอบในการตัดสินใจ ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาและบริหารงานได้มีประสิทธิภาพและสามารถวางแผนเพื่อตอบสนองการบริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างตรงความต้องการ ปัจจุบันหน่วยงานราชการต่างก็ได้จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศ ซึ่งมีหน้าที่ 1) จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรม 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรม 3) ศึกษาและพัฒนาเกี่ยวกับระบบงานสารสนเทศและเครือข่าย รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกอบรมและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านสารสนเทศของกรม 4) ศึกษา วิเคราะห์ ประมวลผลทางสถิติและจัดทำรายงานด้านการปศุสัตว์ 5) เป็นศูนย์กลางให้บริการข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศด้านการปศุสัตว์ 6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายส่วนกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุขได้จัดตั้งศูนย์สารสนเทศของกรมควบคุมโรค โดยมีหน้าที่รับผิดชอบคือ 1) จัดทำข้อเสนอด้านนโยบายการพัฒนาาระบบสารสนเทศของกรมควบคุมโรค 2) กำหนดแนวทางมาตรฐานงาน หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานสารสนเทศและการสื่อสาร 3) จัดทำแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรมควบคุมโรค ให้สอดคล้องกับมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข และนโยบายระดับประเทศ 4) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของกรมควบคุมโรค โดยปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 5) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำระบบฐานข้อมูลและกลไกการบริหารจัดการฐานข้อมูล พัฒนาระบบฐานข้อมูล ประเมิน และนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้งาน พัฒนา จัดหา ประยุกต์ใช้โปรแกรม ชุดคำสั่งต่าง ๆ รวบรวมจัดทำและนำข้อมูลตัวชี้วัดที่เหมาะสมไปใช้ในการทำงานของกรมควบคุมโรค

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาเข้าสู่ระบบสุขภาพฐานความรู้ เพื่อส่งเสริมให้กรมควบคุมโรคเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการตัดสินใจและการดำเนินการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการวางยุทธศาสตร์หรือการแก้ไขปัญหา รวมไปถึงการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการมีฐานข้อมูลและทำการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบทำให้ข้อมูลที่ทำมาใช้ตัดสินใจมีความทันสมัย ซึ่งจะมีอิทธิพลส่งผลให้พัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ในที่สุด

2. ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม ประจำปีภาค 2

ผลการวิจัยเชิงปริมาณตลอดจนการวิจัยเอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้ข้อมูลสรุปในเชิงทฤษฎี และนำมาตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยพบว่าองค์ประกอบของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรมประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1.1) โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ง่าย สามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 1.2) มีการแบ่งสายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 1.3) มีการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 2) ด้านการนำองค์การ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 2.1) ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ 2.2) ผู้บริหารปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์องค์การอยู่เสมอ 2.3) องค์การมีระบบงานที่ควบคุม กำกับ ดูแล เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.4) องค์การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2.5) องค์การมีการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานทุกส่วนงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรม และ 2.6) องค์การมียุทธศาสตร์และการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย 3.1) องค์การมีสื่อสารสนเทศเพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3.2) องค์การมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3.3) องค์การมีช่องทางเข้ารับบริการที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย 3.4) องค์การมีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3.5) องค์การมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที 4) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 4.1) องค์การมีระบบการประเมินบุคคลด้านสมรรถนะ รวมทั้งทักษะ คุณวุฒิ ที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน

4.2) องค์การมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ 4.3) องค์การมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง 4.4) องค์การมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ 4.5) องค์การมีระบบการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรหัวหน้าส่วน/งาน และผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง 5) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 5.1) องค์การมีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาว และถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ 5.2) องค์การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ 5.3) องค์การมีแผนทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว 5.4) องค์การมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน 5.5) องค์การมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาของแผนทั้งระยะสั้นระยะยาวเปรียบเทียบกับผลกับหน่วยงานราชการในระดับที่เทียบเคียงกัน 5.6) องค์การมีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติได้อย่างทันเวลาเสมอ และ 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 6.1) องค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน 6.2) องค์การมีการจัดการแหล่งสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก 6.3) องค์การมีการนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สอดคล้องกับแนวคิดของสอดคล้องกับแนวคิดของ Lawewnce M. Miller นักคิด นักเขียนและที่ปรึกษาการจัดการองค์การได้วิเคราะห์บทบาทของ HPO: High performance organization หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศว่า ระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่ทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนจึงสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้ และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานเป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเองคือ ผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร กฎเกณฑ์ที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศประกอบไปด้วย พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนา

ความรู้ความสาารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่าเป็นองค์กรแห่งความเลิศ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560, หน้า 18, 23) หน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ต่างก็เห็นว่าการนำองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ จะเห็นได้การดำเนินงานของ กรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งมีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีและงานนโยบายที่สำคัญ โดยกำหนดกระบวนการวางแผนโดยติดตามความก้าวหน้า ของแผนงาน โครงการ กิจกรรมผ่าน ระบบติดตามรายงานผลการดำเนินงาน และการใช้จ่ายเงิน โดยใช้ระบบ Budget project management: BPM ซึ่งเป็นระบบ Online real time ที่ผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลได้ตลอดเวลา มีการประชุมติดตามความก้าวหน้า ผ่านศูนย์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (War room) เพื่อติดตาม ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ ฯ ในส่วนกลาง และการสนทนาโต้ตอบกับ หน่วยงานส่วนภูมิภาคเดือนละ 1 ครั้ง ถ่ายทอดสด VDO Conference เป็นประจำทุกเดือน เพื่อ ชี้แจงและสั่งการในประเด็นที่ สำคัญเร่งด่วนของคณะผู้บริหารและบุคลากรให้รับรู้และเข้าใจพร้อม กันทั่วทั้งองค์กร มีการประชุม Morning brief ของคณะผู้บริหารทุกเช้าวันจันทร์เพื่อรวบรวม ประเด็น ปัญหาหรืออุปสรรค และร่วมกันคิดวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนงาน ที่กำหนด หากพบว่าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ก็จะร่วมกันค้นหาและกำหนดแนวทาง ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและแผนงาน/ กิจกรรมที่เหมาะสม มีการสื่อสารผลการปรับปรุง กระบวนการทำงานให้บุคลากรในสังกัดทราบผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ระบบการตรวจราชการ การถ่ายทอดประชุมประจำเดือนของผู้บริหาร พช. ผ่านทีวี พช. ระบบ BPM รายงานผลผ่าน Application CDD\_EIS การสื่อสารทางกลุ่มไลน์รายงานทางเอกสาร หนังสือแจ้งเวียน ระบบ สำนักงานอัตโนมัติ (CDD OA)

สอดคล้องกับแนวคิดของ Lawewnce M. Miller นักคิดนักเขียนและที่ปรึกษาการจัดการ องค์กรได้วิเคราะห์บทบาทของ HPO: High performance organization หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบว่าจะมอบหมายงาน ให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่ทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไร งานของตนจึงสามารถพัฒนาขึ้นได้เร็วขึ้น ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้ และมีเทคนิค ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานเป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถ ในการปกครองตนเองคือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วยการมุ่งสู่ทีมงาน ที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ

ทำงานและวัฒนธรรมองค์กร กุญแจที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศประกอบไปด้วย พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่าเป็นองค์กรแห่งความเลิศ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ผลการวิจัยยัง

สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตตามาศ คำสวนจิก (2559) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการของศาลยุติธรรม เช่น งานวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้รับบริการต่อคุณภาพการให้บริการของส่วนคดีศาลจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นของผู้รับบริการต่อคุณภาพการให้บริการของส่วนคดี ศาลจังหวัดร้อยเอ็ดโดยรวมและในรายด้าน ประกอบด้วย ด้านประสิทธิภาพ ด้านความพร้อมในการให้บริการ ด้านความพึงพอใจ ด้านเสมอภาค ด้านความรวดเร็ว ด้านสนองตอบความต้องการ ด้านความเป็นธรรม ด้านความต่อเนื่อง ด้านความสะอาดกสบาย และด้านความทั่วถึงอยู่ในระดับดี และยัง

สอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิการ์ นามไพโร (2556) ที่ทำการศึกษาคำความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการให้บริการของศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดร้อยเอ็ด โดยผลการศึกษาพบว่าประชาชนมีความคิดเห็นต่อการให้บริการของศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดร้อยเอ็ดโดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้แล้วยัง

สอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณ รัมมะพันธ์ (2557) ที่ได้ทำการศึกษารายละเอียดความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการของศาลแขวงธนบุรี โดยผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการของศาลแขวงธนบุรีอยู่ในระดับมาก

ส่วนองค์ประกอบของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับสุดท้าย คือ ด้านโครงสร้างองค์กรโดยองค์ประกอบนี้หมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กรมีการกระจายอำนาจ การแบ่งสายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจนทั้งนี้เนื่องมาจาก การที่สำนักงานศาลยุติธรรมได้มี ยุทธศาสตร์ E (Excellence organization) เพิ่มศักยภาพองค์กรสู่ความเป็นเลิศเป้าประสงค์ ศาลยุติธรรมมีระบบงานตุลาการ ระบบงานธุรการของศาลยุติธรรม ระบบงานส่งเสริมงานตุลาการ และระบบงานวิชาการ ที่มีขีดสมรรถนะสูงในการสนับสนุนการอำนวยความสะดวกให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานของสำนักงานศาลยุติธรรมและสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาคโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนภารกิจของศาลยุติธรรม ตลอดจนวางแผนและจัดการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสม



สอดคล้องกับแนวคิดของ Lawewnce M. Miller นักคิดนักเขียนและที่ปรึกษาการจัดการองค์การได้วิเคราะห์บทบาทของ HPO: High performance organization หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่ทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอะไรงานของตนจึงสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้ และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ที่ทีมงานเป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเองคือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วยการมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร กฎเกณฑ์ที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศประกอบไปด้วย 1) การออกแบบองค์กร 2) โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี 3) มีลำดับชั้นการปกครองน้อยหรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด

สอดคล้องกับงานวิจัยของจีระศักดิ์ หมั่นจิตร (2557) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคามโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ด้านการร่วมแรงร่วมใจ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและด้านจริยธรรม และยัง

สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาพร ฉะยณ (2556) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยผลการวิจัยพบว่าผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 อยู่ในระดับร้อยละ 80

สอดคล้องกับงานวิจัยของศศิธร จิมากรณ์ (2556) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานสำนักงานศาลยุติธรรม จากการศึกษาสมรรถนะหลักของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ผลการศึกษาด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ด้านจิตสำนึก ด้านการให้บริการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การนำเสนอองค์ประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) สำหรับศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมวิพากษ์โมเดลปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรม

กรณีศึกษาในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2 ว่าองค์ประกอบดังกล่าวสามารถนำมาใช้กับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมได้หรือไม่ อย่างไรก็ตามวิจัยชิ้นนี้มุ่งเน้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงสำหรับศาลยุติธรรม 3) เพื่อนำเสนอองค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงสำหรับศาลยุติธรรม ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

จากกรอบแนวคิด มีการกำหนดองค์ประกอบของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงไว้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร 2) ด้านการนำองค์กร 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 4) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 5) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งนี้ใน 6 องค์ประกอบเบื้องต้น ต่างมีองค์ประกอบย่อยซึ่งเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์การพยากรณ์ตามภาพประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับตั้งแต่ .43 ถึง .86 แสดงให้เห็นว่าสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่าจากองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยทั้งหมดให้ความสำคัญที่กำหนดวิสัยทัศน์การวางแผน การวางระบบ การควบคุม จริยธรรม การปรับปรุงพัฒนางานสภาพแวดล้อมในการทำงาน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้และให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ แต่ไม่มีมิติด้านการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเด่นชัดแม้ว่าจะมีองค์ประกอบในเรื่องของการนำองค์กรที่มุ่งเรื่องประโยชน์ของสังคมและประเทศระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนซึ่งนับได้ว่าเป็นแรงจูงใจประการหนึ่งแต่ไม่ได้ครอบคลุมถึงแรงจูงใจทั้งหมดที่จะผลักดันให้บุคลากรทำงานสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่จะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจอันจะเป็นแรงจูงใจในการผลักดันให้มีการนำสมรรถนะที่มีออกมาใช้อย่างเต็มกำลังความสามารถในการทำงาน เช่น การให้รางวัล การจัดสวัสดิการหรือการบำรุงขวัญและกำลังใจในยามที่ประสบปัญหาต่าง ๆ เมื่อพิจารณาในประเด็นที่ว่าองค์ประกอบดังกล่าวสามารถนำมาใช้กับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมได้

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่ได้จากการวิจัย จำนวน 6 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์กร, ด้านการนำองค์กร, ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ, ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร, ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งสามารถนำมาใช้กับศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมได้

1. เชิงนโยบาย ศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมควรจะพิจารณาในเชิงการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ได้จากการวิพากษ์ไปใช้
2. เชิงปฏิบัติ สิ่งที่ค้นพบจากการวิจัยสำเสนอให้ศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมปรับปรุง พัฒนาให้ศาลเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กำหนดแผนการปรับปรุง พัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งอาจจะปรับปรุงในหน่วยงานและนำไปใช้ในศาลต่าง ๆ ได้
3. เชิงวิจัย เมื่อมีการปรับปรุง พัฒนาการอาจนำผลที่ได้ไปวิจัยการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับใดของศาลต่าง ๆ สรุจข้อมูลนำไปวิจัยด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ชูชีพ. (2551). *คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้*.  
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,  
คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กมลวรรณ ไปสมบุญ และปราณี อ่อนศรี. (2558). การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ  
ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อการให้บริการของหน่วยเอกซเรย์คอมพิวเตอร์  
รพ.พระมงกุฎเกล้า. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 16(2), 30-40.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2560). *รายงานประจำปี 2560*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.
- กวรรณิการ์ นามไพร. (2556). *การศึกษาความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการให้บริการของ  
ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตร้อยเอ็ด.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). *การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* (พิมพ์ครั้งที่ 6).  
กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คมวิชร เอียงอ่อง. (2556). *ภาวะผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลองค์กรของ  
ศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต,  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.
- จิตราภรณ์ เพ็งดี. (2541). *ความพึงพอใจของผู้ใช้ที่มีต่อบริการสืบค้นรายการบรรณานุกรมระบบ  
ออนไลน์ของห้องสมุดสถาบันราชภัฏสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสกลนคร.
- จีระศักดิ์ หมั่นจิตร. (2557). *สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม  
ในศาลจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จตุมา พรหมศร. (2554). *แนวคิดขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง*. เข้าถึงได้จาก  
<https://www.gotoknow.org/posts/425545>
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2560). *คู่มือสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักบริหาร  
จัดการทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จุฬาลักษณ์ ณ ลำปาง. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะหลักของข้าราชการศาลยุติธรรม*. คุษฎุฎินิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎุฎิบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชนากานต์ วิริยะเกียรติ. (2554). *ประสิทธิภาพของกระบวนการตรวจสอบผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองโดยองค์การฝ่ายตุลาการ*. *วารสารคุดพาท*, 58(3), 96-115.
- ชลภัศสรณ์ สิทธิวงค์ชัย, จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). *ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. *Research and Development Journal Suan Sunandha Rajabhat University*, 9(1), 202-212.
- ชัยยุทธ ภูสันต์. (2550). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการโทรคมนาคมแห่งชาติ*. *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*.
- ชูศรี มโนการ และอารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2550). *การศึกษาองค์ประกอบสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ*. *วารสารสภาการพยาบาล*, 22(2), 57-71.
- ณัฐฐาสิริ ยิ่งรู้. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมในการทำงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์: กรณีศึกษา โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช*. *การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*.
- ดวงกมล จีปโพธิ์. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมในการทำงานกับประสิทธิผลของการควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา*. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 2(1), 117-132.
- ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง. (2554). *กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข*. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 2(1), 94 -114.
- โด่งสยาม โสมาภา. (2559). *การวิเคราะห์ปัจจัยและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน*. *Journal of the Association of Researchers*, 21(1), 101-121.
- ถนัด จำกลาง และพิชิต แสนเสนา. (2559). *องค์การและการจัดการสู่ความเป็นเลิศของบริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)*. *วารสารวิชาการธรรมทรรศน์*, 16(3), 253-262.

- ทัตพิชา ชั้นไพศาลศิลป์, ศรีนพร ฤทธิจันทร์ และสุนทรพรรณ มกรมณี. (2551). *การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR scorecard: กรณีศึกษา บริษัท มัลติการ์ อินเตอร์ฟูด จำกัด*. การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลและองค์การ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: รัตนาไตร.
- ทิวากาล ด่านแก้ว. (2556). *ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานของนักบัญชีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- ธนภณ ภู่มาลา. (2552). *การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีในประเทศไทย*. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนิศ คุณเมธีกุล. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนิศา ฉัตรกุล ณ อยุธยา. (2550). *หนทางสู่ HPO (High performance organization)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.
- ธรินทร์ มาลา. (2558). *การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน เขตสาทร กรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นิพนธ์ ใจลำราญ. (ม.ป.ป.). *หลักนิติธรรมในบริบทศาลยุติธรรมไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ.
- นิภาพร เตียนเลื่อน. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8*. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 11(2), 112-123.
- นิสदारก์ เวชยานนท์. (2551). *มิติในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- บดินทร์รัช นิमितนาคดล. (2559). *การวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสายงานสินเชื่อบริษัทธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)*. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(2), 537-555.

- บุตรี จารุโรจน์. (2549). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- บุศรินทร์ สุจริตจันทร์. (2553). *รูปแบบขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุษยมาศ แสงเงิน. (2553). *หนทางสู่ HPO (High performance organization)*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/309918>
- ปรีดา บุญศิลป์. (2554). *การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพด้านการอนุรักษ์พลังงาน กรณีศึกษา บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปวลิน โปษยานนท์. (2560). *การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด*. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 6(3), 303-333.
- ปัญญา ชูช่วย. (2557). *วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิต สถาบันอุดมศึกษาภาคใต้*. ใน *การประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 6 มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่* (หน้า 1216-1231). สงขลา: มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุภา.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สุภา.
- พรศิริ ปุณเกษม. (2548). *การบัญชีการเงิน*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543. (2543, 21 มิถุนายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 1-3.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). *การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (HPO)*. กรุงเทพฯ: วิชั่นพรีนซ์แอนด์ มีเดีย.
- พัชรี สีโรต. (2546). *การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล. (2559). *การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงาน พระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี*. *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขานวัตกรรมการบริหารจัดการรัฐกิจ, วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ, มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*.

- ไพชยนต์ ศรีม่วง. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนทุ่งทราย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 11(3), 253-265.
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎี โครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. *วารสารวิชาการจัดการ*, 27(1-2), 33-46.
- ภาวณา กิตติวิมลชัย และเสาวณี สิริสุขศิลป์. (2560). คุณลักษณะและตัวบ่งชี้ในการพัฒนา สถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. *Suranaree Journal of Social Science*, 10(1), 85-104.
- มนตรี สังข์ทอง. (2556). การศึกษาประสิทธิภาพของวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ ในการวิเคราะห์พหุระดับ เมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็ก. *วารสารวิทยาศาสตร์บูรพา*, 18(1), 116-124.
- ยิ่งลักษณ์ ช่างทอง, สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข, ปฏิภาณ ชันธหัตถ์ และวิจิตรา กิติรัตนสัมพันธ์.(2551). การกำหนดตัวชี้วัดระดับผู้จัดการถึงระดับหัวหน้างานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ กรณีศึกษา: โรงแรมเอเชีย กรุงเทพฯ. การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตตามาศ คำสวนจิก. (2559). ความคิดเห็นของผู้รับบริการต่อคุณภาพการให้บริการของ ส่วนคดีศาลจังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- รุจเรขา วิทยาวุฑฒิกุล. (2553). *การจัดการสารสนเทศ*. เข้าถึงได้จาก <http://stang.sc.mahidol.ac.th/wiki/doku.php?id=การจัดการสารสนเทศ>
- ลาซิด ไชยอนงค์. (2556). *ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของ ศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.
- วรเดช จันทรศร. (2544). *การพัฒนาต้นแบบการบริการสาธารณะที่เป็นเลิศ: กรณีศึกษาจาก ต่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย.
- วรรณ รัมมะพันธ์. (2557). *ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการของศาลแขวงธนบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทองสุข.



- วศิน สุทธิพิเศษชาติ. (2554). *ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร.
- วัชรชัย สุวรรณไตร. (2554). *การกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา*. เข้าถึงได้จาก <https://watchswu.wordpress.com/2010/11/03/47/>
- วัชรระ คำเขียว. (2559). *องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินประเทศไทย*. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). *การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- วิชา มหาคุณ. (2549). *การใช้เหตุผลในทางกฎหมาย* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: นิติบรรณการ.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์.
- วิภาดา คูปตานนท์. (2551). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ส เจริญการพิมพ์.
- ศศิธร จิมากรณ. (2556). *สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.
- ศักดิ์ดา อาจองค์. (2550). *บทบาทและความสำคัญของสารสนเทศกับการบริหารทางการแพทย์และสาธารณสุขของประเทศไทย*. *วารสารห้องสมุด*, 51(2), 93-113.
- ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต, เฉลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนา ตั้งชลทิพย์ และจรัมพร ให้อย่าง. (2555). *คุณภาพชีวิต การทำงานและความสุข*. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย นิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศูนย์วิทยบริการ สำนักงานศาลยุติธรรม. (2554). *ประวัติศาสตร์ศาลยุติธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานศาลยุติธรรม.
- ศูนย์วิทยบริการ สำนักงานศาลยุติธรรม. (2560). *หนังสือกฎหมายอิเล็กทรอนิกส์*. เข้าถึงได้จาก [www2.library.coj.go.th/indexEbook2](http://www2.library.coj.go.th/indexEbook2)
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (ม.ป.ป.). *แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ*. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *การทำงานโดยปราศจากการสูญเสีย*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา. (2560). รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ (TQA).

กรุงเทพฯ: สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา.

สถาบันวิจัยและพัฒนาคักดี สำนักงานศาลยุติธรรม. (2555). 130 ปี ศาลยุติธรรม. กรุงเทพฯ:

ธนาเพลส.

สมคิด บางโม. (2553). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: วิจัยพัฒนา.

สมชาย รัตนคช. (2559). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา. วารสาร

วิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 27(1), 144-150.

สมหวัง ศรีมุงคุณ. (2560). แนวความคิดการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ: จากทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติของ

บริษัท อสมท. จำกัด มหาชน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 7(1). 24-35.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). การจัดทำแผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560-2564). เข้าถึงได้จาก

[www.nesdb.go.th](http://www.nesdb.go.th)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคูณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2552. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ.

กรุงเทพฯ: วิชั่นพริ้นท์แอนด์ มีเดีย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2559). แนวทางการสมัครรางวัลคุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐประจำปี พ.ศ. 2559. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม

แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560. กรุงเทพฯ: สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานศาลยุติธรรม. (2560). แผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2561-2564. กรุงเทพฯ:

สำนักงานศาลยุติธรรม.

สำนักบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2560). การจัดการองค์กร.

กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สำนักแผนงานและงบประมาณ สำนักงานศาลยุติธรรม. (2546). *แผนกลยุทธ์ศาลยุติธรรม ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2545-2549 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2546)*. ม.ป.ท.
- สุจารี ศรีถนอม. (2551). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ขององค์การบริหารส่วนตำบลพยุหะคีรี อำเภอเสนา จังหวัดชลบุรี*. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุภารัตน์ สัตยชี้อ, บุญทิพย์ สิริรังศรี, ถาวร ทรัพย์สินทวี และพิชชดา วิรัชพินทุ. (2560). ความสามารถในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ หน่วยงานหัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตติยภูมิ. *วารสารกองการพยาบาล*, 44(1), 82-102.
- สุพรรณิ อึ้งปัญส์ตวงศ์. (2554). การพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการศึกษาของคณะวิทยาศาสตร์ โดยใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด. *วารสารวิจัย มข*, 1(1), 58-78.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2559). *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: กระแสหลักของการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานภาครัฐ*. เข้าถึงได้จาก [http://www.esbuy.net/site/download-file.php?doc\\_id=4312](http://www.esbuy.net/site/download-file.php?doc_id=4312)
- เสน่ห์ จัยโต. (2551). *องค์การสมัยใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสน่ห์ จัยโต. (2554). *กระบวนการทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์*. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2541). การกระจายอำนาจทางการศึกษา. *วารสารราชบัณฑิตยสถาน*, 23(1), 4.
- เสรี ชัดเข้ม. (2547). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. *วารสารวิจัยและวัดผลทางการศึกษา*, 2(1), 15-42.
- เสาวภา เมืองแก่น. (2560). องค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 12(28), 328-341
- อนนท์ ตูลารักษ์. (ม.ป.ป.). *การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sattahipactivity.com>
- อุดม ทুমโสมสิต. (2544). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- เอกราช เกรือศรี. (2558). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V.L., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and  
organizational learning's role on innovation and performance. *Spain Industrial  
Marketing Management*, 36, 349-359.
- Baruch, Y., & Nichoison, N. (1997), Home, sweet work: Requirements for effective home  
working. *Journal of General Management*, 23(2), 403-431.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley &  
Sons, Inc.
- Bosudy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*.  
New York: Crown Business.
- Bovee, C. L. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Brokaw, G. S., & Mullins, J. M. (2006). In pursuit of higher performance-part i in the  
public manager: The quarterly for practionaers. *LIM Research Institute*, 35(4),  
2006-2007.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In Bollen,  
K. A. & Long, J. S. (Eds.) *Testing structural equation models* (pp. 136-161).  
Newbury Park, CA: Sage.
- Buytendijk, F. (2006). The five keys to building a high-performance. *Organization  
Business Performance Organization*, 4(1), 24-30.
- Byrne, B. M. (1994). Testing for the factorial validity, replication, and invariance of a  
measurement instrument:A paradigmatic application based on the Maslach  
Burnout Inventory. *Multivariate Behavioral.Research*, 29, 289-311.
- Comrey, A., & Lee, H. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage  
what they know*. Boston: Harvard Business School.

- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., Van den Berg, P. T., Van der Weide, J. G., & Wilderom, C. P. M. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(4), 447-471.
- De Waal, A. A. (2007). The characteristics of high performance organization. *Business Strategy Series, 8*(3), 179-185.
- Epstein, M. J. (2004). The drivers and measures of success in high performance organizations. In Epstein, M. J., & Manzoni, J. F. (Eds.). *Performance measurement and management control: superior organizational performance. Studies in managerial and financial accounting* (pp. 7-21). Amsterdam: Elsevier
- Evans, C. (2000). *Developing a knowledge creation culture*. Roffey Park: Horsham.
- Evans, D. (2006). Changing organizational forms and technology. *Journal of Professional HRM, 20*, 3.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research and Case Studies, 18*(1), 39-50.
- Gartner Group. (2003). *CRM success is in strategy and implementation, not software*. Retrieved from <http://www.gartner.com>
- Holbeche, L. (2004). *HR and the high-performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success*. Oxford, England: Elsevier.
- Ingraham, P. W., & Selden, S. C. (2001). Human resource management and capacity. In the states. In Chrolyn Ban and Norma Riccucci (Eds.). *Issues in human resource management* (3<sup>rd</sup> ed.) (pp. 201-240). New York: Longman Pess.
- Ingraham, P. W., Selden, S. C., & Moynihan, D. P. (2000). People and performance: challenges for the future public service the report from the wye river conference. *Public Administration Review, 60*(1), 54-60.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *Leadership Quarterly, 14*, 525-544.

- Jupp, V., & Younger, M. P. (2004). A value model for the public sector. *Outlook Journal*, 6(3), 42-51.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2011). *Credibility*. Philadelphia: Sound view Executive Book Summarie.
- Labroukos, N. S., Lioukas. S., & Chambers, D. (1995). Planning and performance in state-owned enterprises: A Multidimensional assessment. *European Journal of Operational Research*, 87(3), 624-640.
- Leadbeater, C. (1999). *New measures for the new economy. measuring and reporting intellectual capital: experience, issues, and prospects*. Retrieved from <https://www.oecd.org/sti/ind/1947910.pdf>
- Levitt, T. (1990). *Strategic marketing management*. MA: Harvard Business.
- Linder, J. C., & Brooks, J. D. (2004). Transforming the public sector. *Outlook Journal*, 6(10), 68-76.
- Linder, J. C., & Jeffrey D. B. (2004). *Transforming the Public Sector*, *Outlook Journal*. Retrieved from <http://www.accenture.com> 5 Ibid
- Lok, P., Hung, R. Y., Walsh, P., Wang, P., & Crawford, J. (2005). An integrative framework for measuring the extent to which organizational variables influence the success of process improvement programmer. *Journal of Management Studies*, 42, 1357-1381.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2003). *Leadership: Theory, Application, Skill Development* (2<sup>nd</sup> ed.). Retrieved from [http://ebooks.narotama.ac.id/files/Leadership ; %20Theory,%20Application,%20&%20Skill%20Development%20\(4th%20Edition\)/Chapter%203%20Leadership%20Behavior%20And%20Motivation.pdf](http://ebooks.narotama.ac.id/files/Leadership;%20Theory,%20Application,%20&%20Skill%20Development%20(4th%20Edition)/Chapter%203%20Leadership%20Behavior%20And%20Motivation.pdf)
- McDaniel, L. S. (1995). The effects of time pressure and audit program structure on audit performance. *Journal of Accounting Research*, 28, 267-285.
- Miller, A., & Dess, G. G. (1996). *Strategic management* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw Hill.

- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37, 1649-1665.
- Miller, L. M. (2001). *How a people-centered organization can enhance competitiveness and job satisfaction*. Paris: European Bahá'í Business Forum.
- OECD. (1997). *In search of results: performance measurement practices*. Paris: OECD.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 302-304,
- Peter. B. G.. & Donald, G. S. (1995). *Governmance in changing environment*. Ottawa: Canadian Center for Management Development.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's*. New York: Warner Books.
- Schumacker, R. E. , & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Selden, S. C. (2003). Innovation and Global Trends in Human resource Management Practices. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *Handbook of Public Administration*. (pp. 62-71). London: Sage.
- Thor. C. G. (1994). *The measures of success: creating a high performing organization*. Michigan: Oliver Wight Publications.
- Walton, R. E. (1974). Improving quality of work life. *Harvard Business Review*, 15(5), 12-16.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice; Learning, meaning and identity*. New York: Cambridge University.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเชิงปริมาณ





ลำดับที่	ข้อความ	1	2	3	4	5
	<b>ด้านการนำองค์กร</b>					
1	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ					
2	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติตามหลักนิติธรรม					
3	ผู้บริหารมีการสร้างสภาพแวดล้อมสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเพื่อบริการที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
4	ผู้บริหารมีการสื่อสารและสร้างความผูกพันทั่วทั้งองค์กรกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
5	ผู้บริหารปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์การอยู่เสมอ					
6	องค์กรมีระบบงานที่ควบคุม กำกับ ดูแลเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
7	องค์กรมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
8	องค์กรมีการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานทุกส่วนงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรม					
9	องค์กรมียุทธศาสตร์และการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก					
	<b>ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ</b>					
1	องค์กรมีสื่อสารสนเทศเพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
2	องค์กรมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

ลำดับที่	ข้อความคำถาม	1	2	3	4	5
3	องค์กรมีช่องทางเข้ารับบริการที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย					
4	องค์กรมีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
5	องค์กรมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที					
	<b>ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร</b>					
1	องค์กรมีระบบการประเมินบุคคลด้านสมรรถนะรวมทั้งทักษะ คุณวุฒิ ที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน					
2	องค์กรมีระบบการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้งที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้					
3	องค์กรมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มุ่งใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ					
4	องค์กรมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง					
5	องค์กรมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ					
6	องค์กรมีนโยบายที่ดูแลสุขภาพ สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการของบุคลากร					
7	องค์กรมีระบบการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรหัวหน้าส่วน/งาน และผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง					
8	องค์กรมีระบบการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรทุกตำแหน่ง และมีการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร					

ลำดับที่	ข้อความ	1	2	3	4	5
	<b>ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ</b>					
1	องค์กรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้นระยะยาว และถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ					
2	องค์กรมีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติ ไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว					
3	องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการ ที่ปลอดภัย ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ					
4	องค์กรมีการออกแบบกระบวนการทำงาน กระบวนการให้บริการโดยเป็นไปตาม แผนปฏิบัติการที่กำหนด					
5	องค์กรมีการจัดสรรงบประมาณ และมี การจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามแผนที่กำหนดไว้					
6	องค์กรมีแผนทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุน วัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว					
7	องค์กรมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน					
8	องค์กรมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตาม กรอบระยะเวลาของแผนทั้งระยะสั้นระยะยาว เปรียบเทียบกับผลกับหน่วยงานราชการในระดับ ที่เทียบเคียงกัน					
9	องค์กรมีการติดตามการปฏิบัติงานตามแผน ยุทธศาสตร์โดยตลอด					
10	องค์กรมีการปรับแผนและนำแผนการปฏิบัติ ไปปฏิบัติได้อย่างทันเวลาเสมอ					







ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์

## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง: การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา

ศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2

แบบสัมภาษณ์นี้ ผู้ทำการวิจัยมีความประสงค์ที่จะทราบข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งสำหรับใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรมที่ได้รับจากท่าน กรุณาวิพากษ์แสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริงในทัศนะของท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ประกอบเพื่อความถูกต้องของผลการวิจัยซึ่งจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นข้อมูลเฉพาะบุคคลเพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น จะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลหรือเผยแพร่ข้อมูลที่ได้รับจากท่านและจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านและหน่วยงานหรือองค์การที่ท่านสังกัดใด ๆ ทั้งสิ้น ขอขอบคุณในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

**คำชี้แจง** แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยในเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูง เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interview) โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

**ส่วนที่ 2** องค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลยุติธรรม

**ผู้ดำเนินการวิจัย** นางพรนิภา ธารธรรมนันท์ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

**อาจารย์ที่ปรึกษา**

1. ศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
2. ดร.อรรณพ โพธิสุข อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูล.....  
 ตำแหน่ง.....สถานที่ทำงาน.....  
 วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....  
 สถานที่สัมภาษณ์.....

## ส่วนที่ 2 องค์ประกอบความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลในสังกัดสำนักงาน

ศาลยุติธรรม

ท่านคิดว่าการใช้องค์ประกอบความเป็นองค์การสมรรถนะสูงซึ่งผู้วิจัยเอามาเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ซึ่งประกอบด้วย 6 ตัวแปร ท่านคิดว่ามีตัวแปรด้านไหนบ้างที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบอันสำคัญ ซึ่งสามารถเป็นองค์ประกอบความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม เพราะอะไร

1. โครงสร้างองค์การ หมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์การมีการกระจายอำนาจ การแบ่งสายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
2. การนำองค์การ หมายถึง การที่ผู้บริหารของศาลยุติธรรมมีการกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ มีการสร้างสภาพแวดล้อม สร้างวัฒนธรรมการทำงาน มีการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับสมาชิกในองค์การ มีการปรับปรุงผลการดำเนินการและส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามหลักนิติธรรม รวมไปถึงการมีระบบงานที่ควบคุม ดูแล ประเมินผล การปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การดำเนินงานของศาลยุติธรรมเป็นไปอย่างมีจริยธรรม
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ หมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีสื่อสารสนเทศเพื่อติดต่อกับผู้บริการ และมีช่องทางสื่อสารกับผู้รับบริการที่เข้าถึงได้ง่าย พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและสามารถแก้ไขปัญหาการใช้บริการได้อย่างทันที่
4. การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีระบบการปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ องค์การมีการจัดระบบและสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้อายุคนสามารถดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง รวมไปถึงการดูแลสุขภาพ การที่ศาลยุติธรรมมีระบบการปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ องค์การมีการจัดระบบและสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้อายุคนสามารถดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง รวมไปถึงการดูแลสุขภาพ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

5. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ หมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีแผนการปฏิบัติงานทั้งระยะยาวและระยะสั้น และแผนปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่จำเป็น สามารถนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม องค์การมีการออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการให้บริการ

6. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การที่ศาลยุติธรรมมีการนำเอาเทคโนโลยีและสารสนเทศทางเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การให้บริการและการติดต่อสื่อสาร รวมไปถึงการมีแหล่งสารสนเทศที่ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้สะดวกและได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ภาคผนวก ค

แบบตรวจสอบเครื่องมือเพื่อหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC)

การคำนวณความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Index of item objective congruence: IOC )

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายสามารถตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6
2. หน่วยงานของท่านมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นกะทัดรัด	+1	+1	+1	0	+1	2	0.4
3. หน่วยงานของท่านมีการแบ่งสายงานและความรับผิดชอบที่ชัดเจน	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6
4. หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจจากผู้บังคับบัญชาให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
5. ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติตามหลักนิติธรรม	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8
7. ผู้บริหารมีการสร้างสภาพแวดล้อม สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเพื่อบริการที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
8. ผู้บริหารมีการสื่อสาร และสร้างความผูกพันทั่วทั้งองค์กรกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6
9. ผู้บริหารปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์การอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ						คะแนนรวม	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
10. หน่วยงานของท่านมีการวางระบบงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ รับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริต และประพฤติดีมีขอบปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	
11. หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลองค์การของผู้บริหารส่วนราชการรวมทั้งระบบกำกับดูแล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	
12. หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานทุกด้านของส่วนราชการมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	
13. หน่วยงานของท่านคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์และการปฏิบัติประจำวัน	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	
14. หน่วยงานของท่านมีการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	
15. หน่วยงานของท่านมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	
16. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	0	-1	0	0	0	0	

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คะแนนรวม	ค่า IOC
17. หน่วยงานของท่านกำหนดช่องทางที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงบริการจากส่วนราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
18. หน่วยงานของท่านมีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6
19. หน่วยงานของท่านมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
20. หน่วยงานของท่านมีวิธีการประเมินบุคคลด้านสมรรถนะรวมทั้งทักษะคุณวุฒิที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
21. หน่วยงานของท่านมีวิธีการในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งและรักษาบุคลากรใหม่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
22. หน่วยงานของท่านมีวิธีการจัดการและบริหารงานบุคคลเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0



ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คะแนนรวม	ค่า IOC
23. หน่วยงานของท่านมีวิธีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น บริหารอัตรากำลัง ความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นของส่วนราชการเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
24. หน่วยงานของท่านดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพ และความสะอาดของบุคลากรรวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
25. หน่วยงานของท่านกำหนดนโยบายที่ให้มีการบริการสวัสดิการสิทธิประโยชน์ที่สำคัญเพื่อสนับสนุนบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
26. หน่วยงานของท่านมีวิธีการนำผลการประเมินของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลงานที่สำคัญของส่วนราชการ							
27. หน่วยงานของท่านมีระบบการเรียนรู้เพื่อเพื่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
28. หน่วยงานของท่านมีวิธีการในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างาน และผู้บริหาร	+1	+1	-1	+1	0	2	0.4

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ						คะแนนรวม	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
29. หน่วยงานของท่านมีการ ออกแบบการบริการ และ กระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดผล และเป็นไปตามข้อกำหนดต่าง ๆ ที่สำคัญของแผนปฏิบัติการ	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	
30. หน่วยงานของท่านมีตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อใช้ในการควบคุมและปรับปรุง กระบวนการทำงาน	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	
31. หน่วยงานของท่านมีการทำให้ สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน มีความปลอดภัย โดยคำนึงถึง การป้องกันอุบัติเหตุมีการตรวจสอบ และการวิเคราะห์ต้นเหตุ	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	
32. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำ แผนปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาว และถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	
33. หน่วยงานของท่านมีวิธีการ จัดสรรทรัพยากร ด้านงบประมาณ มีการจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามแผน ที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	
34. หน่วยงานของท่านมีแผนด้าน ทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สนับสนุน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการระยะสั้นระยะยาว	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	
35. หน่วยงานของท่านมีการปรับ แผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติได้ อย่างรวดเร็ว	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คะแนนรวม	ค่า IOC
36. หน่วยงานของท่านมีการ คาดการณ์ผลการดำเนินงานตาม กรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะ สั้นระยะยาวเปรียบเทียบกับผลที่ คาดการณ์ของส่วนราชการในระดับ ที่เทียบเคียงกัน	+1	0	0	+1	+1	3	0.6
37. หน่วยงานของท่านที่การ ติดตามการปฏิบัติงานแผนงาน ตามยุทธศาสตร์โดยตลอด	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6
38. หน่วยงานของท่านมีการปรับ แผนและนำแผนการปฏิบัติการ ไปปฏิบัติได้อย่างทันเวลาเสมอ	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6
39. หน่วยงานของท่านมีการวาง ระบบการจัดการแหล่งสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ โดยสะดวก	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6
40. หน่วยงานของท่านมีการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มาใช้ในการปฏิบัติงานปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
41. หน่วยงานของท่านมีการ เลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมี ประสิทธิผลเพื่อนสนับสนุนการ ตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและ ระดับยุทธศาสตร์รวมทั้งการสร้าง นวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0
42. หน่วยงานของท่านมีการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ประโยชน์ในอนาคตตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0

ภาคผนวก ค  
ค่าความเชื่อมั่น

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A1	4.53	.571	30
A2	4.77	.430	30
A3	4.67	.547	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	9.43	.806	.677	.799
A2	9.20	1.062	.653	.823
A3	9.30	.769	.791	.670

	Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)
	F	Sig.			
A1	25.735	.000	-11.414	19	.000
A2			-6.000	4.000	.004
A3	25.735	.000	-11.414	19	.000
			-6.000	4.000	.004

Group Statistics

	AA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A1	1.00	5	3.80	.447	.200
	2.00	16	5.00	.000	.000
A2	1.00	5	4.00	.000 <sup>a</sup>	.000
	2.00	16	5.00	.000 <sup>a</sup>	.000
A3	1.00	5	3.80	.447	.200
	2.00	16	5.00	.000	.000

a. t cannot be computed because the standard deviations of both groups are 0.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
B1	4.60	.563	30
B2	4.80	.407	30
B3	4.70	.466	30
B4	4.67	.606	30
B5	4.60	.563	30
B6	4.67	.547	30
B7	4.67	.479	30
B8	4.67	.547	30
B9	4.70	.466	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	37.47	10.671	.648	.917
B2	37.27	11.444	.641	.917
B3	37.37	10.861	.748	.910
B4	37.40	10.386	.670	.916
B5	37.47	10.189	.798	.906
B6	37.40	10.524	.719	.911
B7	37.40	10.800	.744	.910
B8	37.40	10.041	.876	.900
B9	37.37	11.137	.650	.916

Independent Samples Test					
	Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)
	F	Sig.			
B1	5.816	.027	-5.907	17	.000
			-3.873	5.000	.012
B2	14.539	.001	-7.626	17	.000
			-5.000	5.000	.004
B3	14.539	.001	-7.626	17	.000
			-5.000	5.000	.004
B4	14.539	.001	-7.626	17	.000
			-5.000	5.000	.004
B5	14.539	.001	-10.677	17	.000
			-7.000	5.000	.001
B6	14.539	.001	-10.677	17	.000
			-7.000	5.000	.001
B8	14.539	.001	-10.677	17	.000
			-7.000	5.000	.001

Group Statistics

	BB	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B1	1.00	6	4.00	.632	.258
	2.00	13	5.00	.000	.000
B2	1.00	6	4.17	.408	.167
	2.00	13	5.00	.000	.000
B3	1.00	6	4.17	.408	.167
	2.00	13	5.00	.000	.000
B4	1.00	6	4.17	.408	.167
	2.00	13	5.00	.000	.000
B5	1.00	6	3.83	.408	.167
	2.00	13	5.00	.000	.000
B6	1.00	6	3.83	.408	.167
	2.00	13	5.00	.000	.000
B7	1.00	6	4.00	.000 <sup>a</sup>	.000
	2.00	13	5.00	.000 <sup>a</sup>	.000
B8	1.00	6	3.83	.408	.167
	2.00	13	5.00	.000	.000
B9	1.00	6	4.00	.000 <sup>a</sup>	.000
	2.00	13	5.00	.000 <sup>a</sup>	.000

a. t cannot be computed because the standard deviations of both groups are 0.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C1	4.57	.626	30
C2	4.63	.556	30
C3	4.43	.626	30
C4	4.63	.490	30
C5	4.43	.679	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	18.13	3.844	.695	.847
C2	18.07	4.064	.699	.846
C3	18.27	3.651	.794	.821
C4	18.07	4.409	.628	.863
C5	18.27	3.651	.705	.846

Independent Samples Test					
	Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)
	F	Sig.			
C1	13.403	.002	-6.436	19	.000
			-4.965	7.000	.002
C2	9.148	.007	-11.666	19	.000
			-9.000	7.000	.000
C3	35.286	.000	-9.900	19	.000
			-7.638	7.000	.000
C4	9.148	.007	-9.074	19	.000
			-7.000	7.000	.000
C5	35.286	.000	-9.900	19	.000
			-7.638	7.000	.000

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	8

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
D1	4.70	.535	30
D2	4.53	.571	30
D3	4.60	.563	30
D4	4.40	.770	30
D5	4.50	.682	30
D6	4.50	.682	30
D7	4.50	.630	30
D8	4.47	.629	30

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	31.50	13.293	.663	.907
D2	31.67	13.609	.529	.916
D3	31.60	13.490	.570	.913
D4	31.80	11.269	.832	.892
D5	31.70	11.872	.814	.893
D6	31.70	11.941	.797	.895
D7	31.70	12.424	.753	.899
D8	31.73	12.340	.776	.897



Levene's Test for Equality of Variances					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
D1	12.307	.003	-4.797	18	.000
			-3.862	7.000	.006
D2	32.400	.000	-5.692	18	.000
			-4.583	7.000	.003
D3	12.307	.003	-4.797	18	.000
			-3.862	7.000	.006
D4	20.344	.000	-6.493	18	.000
			-5.227	7.000	.001
D5	162.000	.000	-9.334	18	.000
			-7.514	7.000	.000
D6	162.000	.000	-9.334	18	.000
			-7.514	7.000	.000
D7	32.400	.000	-9.487	18	.000
			-7.638	7.000	.000
D8	32.400	.000	-9.487	18	.000
			-7.638	7.000	.000

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	10

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
E1	4.50	.682	30
E2	4.67	.479	30
E3	4.47	.629	30
E4	4.70	.466	30
E5	4.63	.490	30
E6	4.70	.466	30
E7	4.63	.490	30
E8	4.60	.563	30
E9	4.63	.490	30
E10	4.60	.563	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E1	41.63	14.585	.430	.939
E2	41.47	14.051	.838	.913
E3	41.67	14.506	.499	.932
E4	41.43	14.323	.780	.916
E5	41.50	13.983	.837	.913
E6	41.43	14.254	.801	.915
E7	41.50	14.259	.755	.917
E8	41.53	13.568	.821	.912
E9	41.50	13.845	.879	.910
E10	41.53	13.844	.747	.917

		Independent Samples Test				
		Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)
		F	Sig.			
E1	Equal variances assumed	32.400	.000	-5.692	18	.000
	Equal variances not assumed			-4.583	7.000	.003
E3	Equal variances assumed	3.600	.074	-6.573	18	.000
	Equal variances not assumed			-5.292	7.000	.001
E4	Equal variances assumed	8.400	.010	-8.695	18	.000
	Equal variances not assumed			-7.000	7.000	.000
E8	Equal variances assumed	8.400	.010	-11.179	18	.000
	Equal variances not assumed			-9.000	7.000	.000
E10	Equal variances assumed	8.400	.010	-11.179	18	.000
	Equal variances not assumed			-9.000	7.000	.000

Group Statistics

	EE	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
E1	1.00	8	4.25	.463	.164
	2.00	12	5.00	.000 <sup>a</sup>	.000
E2	1.00	8	4.00	.000 <sup>a</sup>	.000
	2.00	12	5.00	.000 <sup>a</sup>	.000
E3	1.00	8	4.00	.535	.189
	2.00	12	5.00	.000	.000
E4	1.00	8	4.13	.354	.125
	2.00	12	5.00	.000	.000
E5	1.00	8	4.00	.000 <sup>a</sup>	.000
	2.00	12	5.00	.000 <sup>a</sup>	.000
E6	1.00	8	4.00	.000 <sup>a</sup>	.000
	2.00	12	5.00	.000 <sup>a</sup>	.000
E7	1.00	8	4.00	.000 <sup>a</sup>	.000
	2.00	12	5.00	.000 <sup>a</sup>	.000
E8	1.00	8	3.88	.354	.125
	2.00	12	5.00	.000	.000
E9	1.00	8	4.00	.000 <sup>a</sup>	.000
	2.00	12	5.00	.000 <sup>a</sup>	.000
E10	1.00	8	3.88	.354	.125
	2.00	12	5.00	.000	.000

a. t cannot be computed because the standard deviations of both groups are 0.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
F1	4.47	.681	30
F2	4.50	.682	30
F3	4.67	.479	30
F4	4.67	.479	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
F1	13.83	2.144	.772	.853
F2	13.80	2.028	.852	.816
F3	13.63	2.861	.652	.892
F4	13.63	2.654	.809	.845

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
F1		654.545	.000	-10.660	20	.000
				-7.071	6.000	.000
F2		654.545	.000	-10.660	20	.000
				-7.071	6.000	.000
F3		13.091	.002	-9.045	20	.000
				-6.000	6.000	.001

ตอนนี้พบว่าข้อ 4 ต้องปรับปรุงนะคะเพราะ SD = 0 ตามตารางข้างล่าง

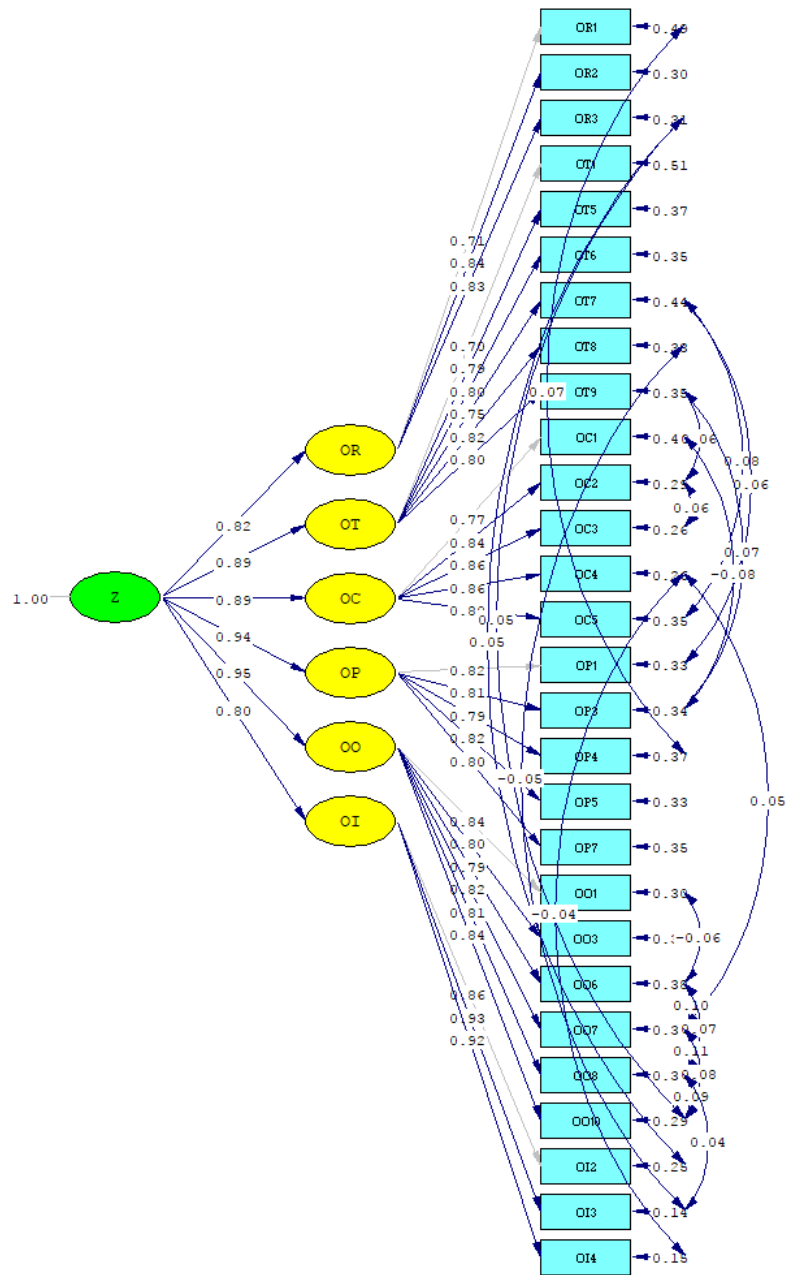
Group Statistics						
	FF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
F1	1.00	7	3.57	.535	.202	
	2.00	15	5.00	.000	.000	
F2	1.00	7	3.57	.535	.202	
	2.00	15	5.00	.000	.000	
F3	1.00	7	4.14	.378	.143	
	2.00	15	5.00	.000 <sup>a</sup>	.000	
F4	1.00	7	4.00	.000 <sup>a</sup>	.000	
	2.00	15	5.00	.000 <sup>a</sup>	.000	

a. t cannot be computed because the standard deviations of both groups are 0.

## ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM)

โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)



Chi-Square=662.23, df=325, P-value=0.00000, RMSEA=0.050

DATE: 9/21/2017

TIME: 15:13

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog &amp; Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\CFAN\CFA\CODECFA.SPL:

CFA NONG

OBSERVED VARIABLES OR1 OR2 OR3 OT1 OT5 OT6 OT7 OT8 OT9 OC1 OC2 OC3 OC4 OC5 OP1 OP3 OP4 OP5 OP7 OO1 OO3 OO6 OO7  
OO8 OO10 OI2 OI3 OI4

COVARIANCE MATRIX FROM FILE CFA02.COV

SAMPLE SIZE 408

LATENT VARIABLES OR OT OC OP OO OI Z

RELATIONSHIPS

OR1 OR2 OR3 = OR

OT1 OT5 OT6 OT7 OT8 OT9 = OT

OC1 OC2 OC3 OC4 OC5 = OC

OP1 OP3 OP4 OP5 OP7 = OP

OO1 OO3 OO6 OO7 OO8 OO10 = OO

OI2 OI3 OI4 = OI

OR OT OC OP OO OI = Z

Set the error covariance of OC2 and OC3 free

Set the error covariance of OI3 and OT8 free

Set the error covariance of OP3 and OC1 free

Set the error covariance of OO6 and OO7 free

Set the error covariance of OI3 and OO8 free

Set the error covariance of OP3 and OT9 free

Set the error covariance of OT9 and OC2 free

Set the error covariance of OI4 and OC4 free

Set the error covariance of OC5 and OT7 free

Set the error covariance of OI2 and OR3 free

Set the error covariance of OR1 and OP4 free  
 Set the error covariance of OT7 and OP1 free  
 Set the error covariance of OO7 and OO8 free  
 Set the error covariance of OO10 and OO8 free  
 Set the error covariance of OO7 and OO10 free  
 Set the error covariance of OO6 and OO8 free  
 Set the error covariance of OO1 and OO6 free  
 Set the error covariance of OR3 and OO10 free  
 Set the error covariance of OC4 and OO7 free  
 !Set the error covariance of OT8 and OT9 free  
 !set the error variance of OI to OC1  
 !set the error variance of OP4 to OR1  
 LISREL OUTPUT sc MI RS  
 Method of Estimation: Generalized Least Squares

path diagram

end of problem

CFA NONG

Covariance Matrix

	OR1	OR2	OR3	OT1	OT5	OT6
OR1	0.92					
OR2	0.52	0.83				
OR3	0.45	0.54	0.71			
OT1	0.34	0.40	0.39	0.62		
OT5	0.33	0.36	0.35	0.35	0.59	
OT6	0.33	0.34	0.33	0.29	0.36	0.51
OT7	0.38	0.34	0.36	0.33	0.36	0.36
OT8	0.31	0.39	0.35	0.32	0.36	0.36
OT9	0.32	0.35	0.30	0.32	0.35	0.35
OC1	0.39	0.35	0.33	0.32	0.34	0.31
OC2	0.32	0.38	0.32	0.29	0.32	0.32
OC3	0.28	0.36	0.31	0.31	0.33	0.30
OC4	0.31	0.36	0.34	0.32	0.34	0.31
OC5	0.35	0.35	0.34	0.31	0.33	0.30
OP1	0.34	0.42	0.38	0.36	0.38	0.33
OP3	0.32	0.37	0.34	0.35	0.34	0.32
OP4	0.44	0.40	0.38	0.33	0.34	0.29
OP5	0.37	0.41	0.39	0.32	0.35	0.31
OP7	0.35	0.37	0.33	0.32	0.35	0.32
OO1	0.33	0.38	0.34	0.32	0.35	0.31
OO3	0.36	0.35	0.33	0.33	0.35	0.32
OO6	0.33	0.33	0.33	0.29	0.34	0.30



OO7	0.36	0.32	0.31	0.33	0.36	0.30
OO8	0.38	0.34	0.35	0.32	0.34	0.28
OO10	0.36	0.36	0.39	0.35	0.39	0.33
OI2	0.39	0.38	0.37	0.31	0.29	0.26
OI3	0.47	0.37	0.35	0.36	0.34	0.30
OI4	0.45	0.36	0.35	0.35	0.32	0.30

## Covariance Matrix

	OT7	OT8	OT9	OC1	OC2	OC3
OT7	0.66					
OT8	0.40	0.57				
OT9	0.35	0.39	0.54			
OC1	0.34	0.34	0.34	0.71		
OC2	0.29	0.34	0.35	0.42	0.60	
OC3	0.28	0.32	0.31	0.42	0.46	0.58
OC4	0.33	0.35	0.33	0.43	0.46	0.46
OC5	0.35	0.35	0.31	0.40	0.40	0.40
OP1	0.39	0.38	0.33	0.37	0.34	0.36
OP3	0.30	0.32	0.34	0.32	0.35	0.35
OP4	0.36	0.32	0.32	0.39	0.33	0.35
OP5	0.34	0.33	0.30	0.41	0.38	0.39
OP7	0.34	0.32	0.32	0.38	0.36	0.37
OO1	0.36	0.33	0.32	0.38	0.33	0.35
OO3	0.31	0.32	0.33	0.37	0.36	0.35
OO6	0.30	0.30	0.29	0.33	0.31	0.29
OO7	0.34	0.33	0.31	0.35	0.32	0.33
OO8	0.31	0.32	0.32	0.38	0.33	0.32
OO10	0.35	0.34	0.32	0.39	0.36	0.36
OI2	0.27	0.31	0.27	0.44	0.39	0.40
OI3	0.33	0.30	0.31	0.46	0.37	0.38
OI4	0.32	0.33	0.31	0.48	0.40	0.40

## Covariance Matrix

	OC4	OC5	OP1	OP3	OP4	OP5
OC4	0.64					
OC5	0.42	0.61				
OP1	0.37	0.35	0.70			
OP3	0.36	0.36	0.44	0.60		
OP4	0.36	0.37	0.50	0.46	0.81	
OP5	0.39	0.39	0.47	0.43	0.53	0.74
OP7	0.37	0.34	0.42	0.38	0.43	0.46
OO1	0.36	0.37	0.42	0.36	0.45	0.43
OO3	0.37	0.39	0.41	0.38	0.43	0.46
OO6	0.35	0.33	0.36	0.35	0.40	0.36

OO7	0.39	0.37	0.38	0.38	0.43	0.42
OO8	0.36	0.36	0.40	0.40	0.47	0.43
OO10	0.37	0.37	0.43	0.40	0.45	0.46
OI2	0.38	0.36	0.38	0.31	0.37	0.39
OI3	0.41	0.39	0.40	0.37	0.42	0.41
OI4	0.39	0.42	0.40	0.38	0.43	0.39

## Covariance Matrix

	OP7	OO1	OO3	OO6	OO7	OO8
OP7	0.62					
OO1	0.41	0.61				
OO3	0.39	0.43	0.69			
OO6	0.36	0.37	0.42	0.62		
OO7	0.38	0.43	0.44	0.47	0.64	
OO8	0.39	0.43	0.46	0.46	0.51	0.68
OO10	0.40	0.43	0.45	0.44	0.49	0.52
OI2	0.36	0.39	0.38	0.38	0.36	0.38
OI3	0.39	0.45	0.46	0.45	0.45	0.48
OI4	0.40	0.45	0.43	0.43	0.42	0.44

## Covariance Matrix

	OO10	OI2	OI3	OI4
OO10	0.66			
OI2	0.41	0.77		
OI3	0.48	0.62	0.80	
OI4	0.45	0.63	0.69	0.80

## CFA NONG

## Parameter Specifications

## LAMBDA-Y

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
OR1	0	0	0	0	0	0
OR2	1	0	0	0	0	0
OR3	2	0	0	0	0	0
OT1	0	0	0	0	0	0
OT5	0	3	0	0	0	0
OT6	0	4	0	0	0	0
OT7	0	5	0	0	0	0
OT8	0	6	0	0	0	0

OT9	0	7	0	0	0	0
OC1	0	0	0	0	0	0
OC2	0	0	8	0	0	0
OC3	0	0	9	0	0	0
OC4	0	0	10	0	0	0
OC5	0	0	11	0	0	0
OP1	0	0	0	0	0	0
OP3	0	0	0	12	0	0
OP4	0	0	0	13	0	0
OP5	0	0	0	14	0	0
OP7	0	0	0	15	0	0
OO1	0	0	0	0	0	0
OO3	0	0	0	0	16	0
OO6	0	0	0	0	17	0
OO7	0	0	0	0	18	0
OO8	0	0	0	0	19	0
OO10	0	0	0	0	20	0
OI2	0	0	0	0	0	0
OI3	0	0	0	0	0	21
OI4	0	0	0	0	0	22

GAMMA

Z

-----

OR	23
OT	24
OC	25
OP	26
OO	27
OI	28

PSI

OR	OT	OC	OP	OO	OI
-----	-----	-----	-----	-----	-----
29	30	31	32	33	34

## THETA-EPS

	OR1	OR2	OR3	OT1	OT5	OT6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
OR1	35					
OR2	0	36				
OR3	0	0	37			
OT1	0	0	0	38		
OT5	0	0	0	0	39	
OT6	0	0	0	0	0	40
OT7	0	0	0	0	0	0
OT8	0	0	0	0	0	0
OT9	0	0	0	0	0	0
OC1	0	0	0	0	0	0
OC2	0	0	0	0	0	0
OC3	0	0	0	0	0	0
OC4	0	0	0	0	0	0
OC5	0	0	0	0	0	0
OP1	0	0	0	0	0	0
OP3	0	0	0	0	0	0
OP4	57	0	0	0	0	0
OP5	0	0	0	0	0	0
OP7	0	0	0	0	0	0
OO1	0	0	0	0	0	0
OO3	0	0	0	0	0	0
OO6	0	0	0	0	0	0
OO7	0	0	0	0	0	0
OO8	0	0	0	0	0	0
OO10	0	0	71	0	0	0
OI2	0	0	75	0	0	0
OI3	0	0	0	0	0	0
OI4	0	0	0	0	0	0

## THETA-EPS

	OT7	OT8	OT9	OC1	OC2	OC3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
OT7	41					
OT8	0	42				
OT9	0	0	43			
OC1	0	0	0	44		
OC2	0	0	45	0	46	
OC3	0	0	0	0	47	48
OC4	0	0	0	0	0	0
OC5	50	0	0	0	0	0
OP1	52	0	0	0	0	0
OP3	0	0	54	55	0	0
OP4	0	0	0	0	0	0

OP5	0	0	0	0	0	0
OP7	0	0	0	0	0	0
OO1	0	0	0	0	0	0
OO3	0	0	0	0	0	0
OO6	0	0	0	0	0	0
OO7	0	0	0	0	0	0
OO8	0	0	0	0	0	0
OO10	0	0	0	0	0	0
OI2	0	0	0	0	0	0
OI3	0	77	0	0	0	0
OI4	0	0	0	0	0	0

## THETA-EPS

	OC4	OC5	OP1	OP3	OP4	OP5
OC4	49					
OC5	0	51				
OP1	0	0	53			
OP3	0	0	0	56		
OP4	0	0	0	0	58	
OP5	0	0	0	0	0	59
OP7	0	0	0	0	0	0
OO1	0	0	0	0	0	0
OO3	0	0	0	0	0	0
OO6	0	0	0	0	0	0
OO7	65	0	0	0	0	0
OO8	0	0	0	0	0	0
OO10	0	0	0	0	0	0
OI2	0	0	0	0	0	0
OI3	0	0	0	0	0	0
OI4	80	0	0	0	0	0

## THETA-EPS

	OP7	OO1	OO3	OO6	OO7	OO8
OP7	60					
OO1	0	61				
OO3	0	0	62			
OO6	0	63	0	64		
OO7	0	0	0	66	67	
OO8	0	0	0	68	69	70
OO10	0	0	0	0	72	73
OI2	0	0	0	0	0	0
OI3	0	0	0	0	0	78
OI4	0	0	0	0	0	0

## THETA-EPS

	OO10	OI2	OI3	OI4
OO10	74			
OI2	0	76		
OI3	0	0	79	
OI4	0	0	0	81

## CFA NONG

Number of Iterations = 13

## LISREL Estimates (Generalized Least Squares)

## LAMBDA-Y

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
OR1	0.68	--	--	--	--	--
OR2	0.76	--	--	--	--	--
	(0.05)					
	15.36					
OR3	0.70	--	--	--	--	--
	(0.05)					
	15.27					
OT1	--	0.55	--	--	--	--
OT5	--	0.61	--	--	--	--
	(0.04)					
	15.07					
OT6	--	0.57	--	--	--	--
	(0.04)					
	15.28					
OT7	--	0.60	--	--	--	--
	(0.04)					
	14.27					
OT8	--	0.62	--	--	--	--
	(0.04)					

			15.57			
OT9	--	0.59	--	--	--	--
		(0.04)				
		15.31				
OC1	--	--	0.65	--	--	--
OC2	--	--	0.65	--	--	--
		(0.04)				
		18.32				
OC3	--	--	0.65	--	--	--
		(0.03)				
		18.82				
OC4	--	--	0.69	--	--	--
		(0.04)				
		18.87				
OC5	--	--	0.63	--	--	--
		(0.04)				
		17.42				
OP1	--	--	--	0.68	--	--
OP3	--	--	--	0.63	--	--
		(0.03)				
		19.24				
OP4	--	--	--	0.71	--	--
		(0.04)				
		18.47				
OP5	--	--	--	0.70	--	--
		(0.04)				
		19.31				
OP7	--	--	--	0.63	--	--
		(0.03)				
		18.87				
OO1	--	--	--	--	0.65	--
OO3	--	--	--	--	0.67	--

				(0.03)		
				19.41		
OO6	--	--	--	--	0.62	--
				(0.04)		
				17.48		
OO7	--	--	--	--	0.65	--
				(0.03)		
				19.77		
OO8	--	--	--	--	0.66	--
				(0.03)		
				19.55		
OO10	--	--	--	--	0.68	--
				(0.03)		
				20.80		
OI2	--	--	--	--	0.76	
OI3	--	--	--	--	0.83	
				(0.03)		
				27.16		
OI4	--	--	--	--	0.82	
				(0.03)		
				26.73		

## GAMMA

Z

-----

OR	0.82
	(0.06)
	13.35
OT	0.89
	(0.06)
	14.49
OC	0.89
	(0.05)
	16.18



OP 0.94  
(0.05)  
18.39

OO 0.95  
(0.05)  
19.29

OI 0.80  
(0.05)  
16.46

Covariance Matrix of ETA and KSI

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
OR	1.00					
OT	0.73	1.00				
OC	0.73	0.79	1.00			
OP	0.77	0.84	0.84	1.00		
OO	0.78	0.85	0.85	0.90	1.00	
OI	0.65	0.72	0.71	0.76	0.77	1.00
Z	0.82	0.89	0.89	0.94	0.95	0.80

Covariance Matrix of ETA and KSI

Z  
-----  
Z 1.00

PHI

Z  
-----  
1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
	0.33	0.20	0.21	0.11	0.09	0.36
	(0.05)	(0.03)	(0.03)	(0.02)	(0.02)	(0.04)
	6.65	6.25	6.84	5.25	4.34	9.42

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

OR	OT	OC	OP	OO	OI
0.67	0.80	0.79	0.89	0.91	0.64

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

OR	OT	OC	OP	OO	OI
0.67	0.80	0.79	0.89	0.91	0.64

THETA-EPS

	OR1	OR2	OR3	OT1	OT5	OT6
OR1	0.45 (0.04) 12.21					
OR2	--	0.25 (0.03) 9.37				
OR3	--	--	0.22 (0.02) 9.64			
OT1	--	--	--	0.32 (0.02) 13.17		
OT5	--	--	--	--	0.22 (0.02) 12.33	
OT6	--	--	--	--	--	0.18 (0.01) 12.16
OT7	--	--	--	--	--	--
OT8	--	--	--	--	--	--
OT9	--	--	--	--	--	--
OC1	--	--	--	--	--	--

OC2	--	--	--	--	--	--
OC3	--	--	--	--	--	--
OC4	--	--	--	--	--	--
OC5	--	--	--	--	--	--
OP1	--	--	--	--	--	--
OP3	--	--	--	--	--	--
OP4	0.06	--	--	--	--	--
	(0.02)					
	3.05					
OP5	--	--	--	--	--	--
OP7	--	--	--	--	--	--
OO1	--	--	--	--	--	--
OO3	--	--	--	--	--	--
OO6	--	--	--	--	--	--
OO7	--	--	--	--	--	--
OO8	--	--	--	--	--	--
OO10	--	--	0.04	--	--	--
			(0.01)			
			3.09			
OI2	--	--	0.04	--	--	--
			(0.01)			
			2.84			
OI3	--	--	--	--	--	--
OI4	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS

	OT7	OT8	OT9	OC1	OC2	OC3
OT7	0.29 (0.02) 12.84					
OT8	--	0.19 (0.02) 11.90				
OT9	--	--	0.19 (0.02) 12.18			
OC1	--	--	--	0.29 (0.02) 12.67		
OC2	--	--	0.03 (0.01) 3.24	--	0.17 (0.02) 11.23	
OC3	--	--	--	--	0.04 (0.01) 3.38	0.15 (0.01) 10.79
OC4	--	--	--	--	--	--
OC5	0.05 (0.01) 3.42	--	--	--	--	--
OP1	0.04 (0.01) 3.02	--	--	--	--	--
OP3	--	--	0.04 (0.01) 3.65	-0.05 (0.01) -3.98	--	--
OP4	--	--	--	--	--	--
OP5	--	--	--	--	--	--

OP7	--	--	--	--	--	--
OO1	--	--	--	--	--	--
OO3	--	--	--	--	--	--
OO6	--	--	--	--	--	--
OO7	--	--	--	--	--	--
OO8	--	--	--	--	--	--
OO10	--	--	--	--	--	--
OI2	--	--	--	--	--	--
OI3	--	-0.04	--	--	--	--
		(0.01)				
		-3.77				
OI4	--	--	--	--	--	--

## THETA-EPS

	OC4	OC5	OP1	OP3	OP4	OP5
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
OC4	0.17					
	(0.02)					
	11.19					
OC5	--	0.22				
		(0.02)				
		12.30				
OP1	--	--	0.23			
			(0.02)			
			12.21			
OP3	--	--	--	0.21		
				(0.02)		
				12.24		
OP4	--	--	--	--	0.30	
					(0.02)	

12.55

OP5 -- -- -- -- -- 0.25  
 (0.02)  
 12.20

OP7 -- -- -- -- -- --

OO1 -- -- -- -- -- --

OO3 -- -- -- -- -- --

OO6 -- -- -- -- -- --

OO7 0.03 -- -- -- -- --  
 (0.01)  
 3.04

OO8 -- -- -- -- -- --

OO10 -- -- -- -- -- --

OI2 -- -- -- -- -- --

OI3 -- -- -- -- -- --

OI4 -0.03 -- -- -- -- --  
 (0.01)  
 -2.98

THETA-EPS

OP7 OO1 OO3 OO6 OO7 OO8

-----  
 OP7 0.22  
 (0.02)  
 12.38

OO1 -- 0.18  
 (0.02)  
 11.65

OO3 -- -- 0.24  
 (0.02)

12.48

OO6	--	-0.04	--	0.23		
		(0.01)		(0.02)		
		-3.05		12.05		
OO7	--	--	--	0.06	0.21	
				(0.01)	(0.02)	
				4.61	12.09	
OO8	--	--	--	0.04	0.07	0.23
				(0.01)	(0.01)	(0.02)
				3.27	5.34	12.11
OO10	--	--	--	--	0.05	0.06
					(0.01)	(0.01)
					4.48	4.91
OI2	--	--	--	--	--	--
OI3	--	--	--	--	--	0.03
						(0.01)
						3.10
OI4	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS

	OO10	OI2	OI3	OI4
	-----	-----	-----	-----
OO10	0.19			
	(0.02)			
	11.82			
OI2	--	0.20		
		(0.02)		
		11.71		
OI3	--	--	0.11	
			(0.01)	
			8.28	
OI4	--	--	--	0.12
				(0.01)
				9.02

## Squared Multiple Correlations for Y - Variables

OR1	OR2	OR3	OT1	OT5	OT6
0.51	0.70	0.69	0.49	0.63	0.65

## Squared Multiple Correlations for Y - Variables

OT7	OT8	OT9	OC1	OC2	OC3
0.56	0.67	0.65	0.59	0.71	0.74

## Squared Multiple Correlations for Y - Variables

OC4	OC5	OP1	OP3	OP4	OP5
0.74	0.65	0.67	0.66	0.63	0.67

## Squared Multiple Correlations for Y - Variables

OP7	OO1	OO3	OO6	OO7	OO8
0.65	0.70	0.64	0.62	0.67	0.66

## Squared Multiple Correlations for Y - Variables

OO10	OI2	OI3	OI4
0.71	0.75	0.86	0.85

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 325

Minimum Fit Function Chi-Square = 696.80 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 662.23 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 337.23

90 Percent Confidence Interval for NCP = (267.54 ; 414.69)

Minimum Fit Function Value = 1.71

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.83

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.66 ; 1.02)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.050

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.045 ; 0.056)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA &lt; 0.05) = 0.43

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.03

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.85 ; 2.22)



ECVI for Saturated Model = 2.00  
 ECVI for Independence Model = 118.20

Chi-Square for Independence Model with 378 Degrees of Freedom = 48050.47

Independence AIC = 48106.47  
 Model AIC = 824.23  
 Saturated AIC = 812.00  
 Independence CAIC = 48246.78  
 Model CAIC = 1230.14  
 Saturated CAIC = 2846.57

Normed Fit Index (NFI) = 0.99  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.85  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.99  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.99  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 227.18

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.026  
 Standardized RMR = 0.038  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.87  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.72

#### CFA NONG

##### Fitted Covariance Matrix

	OR1	OR2	OR3	OT1	OT5	OT6
OR1	0.92					
OR2	0.52	0.83				
OR3	0.48	0.53	0.71			
OT1	0.27	0.31	0.28	0.62		
OT5	0.30	0.34	0.31	0.34	0.59	
OT6	0.29	0.32	0.29	0.32	0.35	0.51
OT7	0.30	0.33	0.31	0.33	0.36	0.35
OT8	0.31	0.34	0.31	0.34	0.38	0.36
OT9	0.29	0.33	0.30	0.33	0.36	0.34
OC1	0.32	0.36	0.33	0.29	0.31	0.30
OC2	0.32	0.36	0.33	0.29	0.31	0.30
OC3	0.32	0.36	0.33	0.29	0.31	0.30
OC4	0.34	0.38	0.35	0.30	0.33	0.31
OC5	0.31	0.35	0.32	0.28	0.30	0.29
OP1	0.36	0.40	0.37	0.32	0.35	0.33

OP3	0.33	0.37	0.34	0.29	0.32	0.31
OP4	0.44	0.42	0.38	0.33	0.36	0.34
OP5	0.37	0.41	0.38	0.33	0.36	0.34
OP7	0.33	0.37	0.34	0.29	0.32	0.31
OO1	0.35	0.39	0.36	0.31	0.34	0.32
OO3	0.35	0.40	0.36	0.31	0.34	0.33
OO6	0.33	0.37	0.34	0.29	0.32	0.30
OO7	0.35	0.39	0.35	0.31	0.34	0.32
OO8	0.35	0.39	0.36	0.31	0.34	0.32
OO10	0.36	0.41	0.41	0.32	0.35	0.33
OI2	0.34	0.38	0.38	0.30	0.33	0.31
OI3	0.37	0.41	0.38	0.33	0.36	0.34
OI4	0.37	0.41	0.38	0.33	0.36	0.34

## Fitted Covariance Matrix

	OT7	OT8	OT9	OC1	OC2	OC3
OT7	0.65					
OT8	0.37	0.57				
OT9	0.35	0.36	0.53			
OC1	0.31	0.32	0.31	0.72		
OC2	0.31	0.32	0.34	0.43	0.60	
OC3	0.31	0.32	0.31	0.43	0.46	0.58
OC4	0.33	0.34	0.32	0.45	0.45	0.45
OC5	0.35	0.31	0.29	0.41	0.41	0.41
OP1	0.39	0.35	0.34	0.37	0.37	0.37
OP3	0.32	0.33	0.35	0.29	0.35	0.35
OP4	0.36	0.37	0.35	0.39	0.39	0.39
OP5	0.36	0.37	0.35	0.38	0.38	0.38
OP7	0.32	0.33	0.31	0.35	0.35	0.35
OO1	0.34	0.35	0.33	0.36	0.36	0.36
OO3	0.34	0.35	0.33	0.37	0.37	0.37
OO6	0.32	0.33	0.31	0.34	0.34	0.34
OO7	0.33	0.34	0.33	0.36	0.36	0.36
OO8	0.34	0.35	0.33	0.37	0.37	0.37
OO10	0.35	0.36	0.34	0.38	0.38	0.38
OI2	0.33	0.34	0.32	0.35	0.35	0.35
OI3	0.36	0.33	0.35	0.39	0.39	0.39
OI4	0.36	0.37	0.35	0.38	0.38	0.38

## Fitted Covariance Matrix

	OC4	OC5	OP1	OP3	OP4	OP5
OC4	0.64					
OC5	0.43	0.61				
OP1	0.39	0.36	0.70			

OP3	0.36	0.33	0.43	0.61		
OP4	0.41	0.37	0.49	0.45	0.81	
OP5	0.40	0.37	0.48	0.45	0.50	0.74
OP7	0.36	0.33	0.43	0.40	0.45	0.45
OO1	0.38	0.35	0.40	0.37	0.42	0.41
OO3	0.39	0.36	0.41	0.38	0.43	0.42
OO6	0.36	0.33	0.38	0.35	0.40	0.39
OO7	0.41	0.35	0.40	0.37	0.42	0.41
OO8	0.39	0.35	0.41	0.38	0.42	0.42
OO10	0.40	0.36	0.42	0.39	0.44	0.43
OI2	0.37	0.34	0.39	0.36	0.41	0.40
OI3	0.41	0.37	0.43	0.40	0.45	0.44
OI4	0.38	0.37	0.43	0.39	0.44	0.44

## Fitted Covariance Matrix

	OP7	OO1	OO3	OO6	OO7	OO8
OP7	0.62					
OO1	0.37	0.61				
OO3	0.38	0.44	0.69			
OO6	0.35	0.37	0.41	0.62		
OO7	0.37	0.43	0.43	0.46	0.64	
OO8	0.38	0.43	0.44	0.45	0.51	0.67
OO10	0.39	0.45	0.45	0.42	0.50	0.52
OI2	0.36	0.38	0.39	0.36	0.38	0.39
OI3	0.40	0.42	0.42	0.39	0.41	0.45
OI4	0.39	0.41	0.42	0.39	0.41	0.42

## Fitted Covariance Matrix

	OO10	OI2	OI3	OI4
OO10	0.66			
OI2	0.40	0.77		
OI3	0.43	0.63	0.79	
OI4	0.43	0.63	0.68	0.80

## Fitted Residuals

	OR1	OR2	OR3	OT1	OT5	OT6
OR1	0.00					
OR2	0.00	0.00				
OR3	-0.02	0.01	0.00			
OT1	0.06	0.10	0.10	0.00		
OT5	0.03	0.03	0.04	0.02	0.00	
OT6	0.04	0.02	0.04	-0.02	0.01	0.00

OT7	0.08	0.01	0.06	-0.01	0.00	0.01
OT8	0.00	0.04	0.04	-0.02	-0.02	0.01
OT9	0.03	0.02	0.00	0.00	-0.01	0.01
OC1	0.06	-0.01	0.00	0.03	0.03	0.01
OC2	-0.01	0.02	-0.01	0.01	0.01	0.03
OC3	-0.04	-0.01	-0.02	0.02	0.01	0.00
OC4	-0.03	-0.02	-0.01	0.01	0.00	0.00
OC5	0.04	0.00	0.02	0.03	0.03	0.02
OP1	-0.02	0.02	0.02	0.04	0.03	0.00
OP3	-0.01	-0.01	0.00	0.06	0.02	0.01
OP4	0.00	-0.01	0.00	-0.01	-0.02	-0.05
OP5	0.00	-0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.03
OP7	0.02	0.00	-0.01	0.02	0.03	0.01
OO1	-0.02	-0.01	-0.01	0.01	0.01	-0.02
OO3	0.01	-0.04	-0.03	0.01	0.01	-0.01
OO6	0.00	-0.04	0.00	0.00	0.02	0.00
OO7	0.01	-0.07	-0.05	0.02	0.02	-0.02
OO8	0.03	-0.06	-0.01	0.01	0.00	-0.04
OO10	0.00	-0.04	-0.02	0.03	0.03	-0.01
OI2	0.05	0.00	-0.01	0.01	-0.04	-0.05
OI3	0.10	-0.05	-0.03	0.03	-0.02	-0.04
OI4	0.08	-0.05	-0.03	0.02	-0.04	-0.04

## Fitted Residuals

	OT7	OT8	OT9	OC1	OC2	OC3
OT7	0.01					
OT8	0.03	0.00				
OT9	-0.01	0.02	0.00			
OC1	0.02	0.02	0.04	0.00		
OC2	-0.02	0.02	0.01	0.00	0.00	
OC3	-0.03	0.00	0.01	-0.01	0.00	0.00
OC4	0.00	0.01	0.01	-0.02	0.01	0.01
OC5	0.01	0.04	0.01	-0.01	-0.01	-0.01
OP1	0.01	0.03	0.00	0.00	-0.03	-0.01
OP3	-0.02	-0.01	-0.01	0.02	0.00	0.01
OP4	0.00	-0.05	-0.03	0.00	-0.05	-0.04
OP5	-0.02	-0.04	-0.04	0.02	0.00	0.01
OP7	0.02	0.00	0.01	0.03	0.01	0.03
OO1	0.03	-0.02	-0.01	0.02	-0.03	-0.01
OO3	-0.03	-0.03	-0.01	0.00	-0.01	-0.02
OO6	-0.02	-0.02	-0.02	-0.01	-0.03	-0.05
OO7	0.01	-0.01	-0.02	-0.01	-0.04	-0.03
OO8	-0.03	-0.03	-0.01	0.02	-0.03	-0.05
OO10	0.00	-0.02	-0.02	0.01	-0.02	-0.02
OI2	-0.05	-0.03	-0.05	0.09	0.03	0.04
OI3	-0.02	-0.03	-0.04	0.08	-0.02	-0.01

OI4 -0.03 -0.03 -0.03 0.10 0.01 0.02

Fitted Residuals

	OC4	OC5	OP1	OP3	OP4	OP5
OC4	0.00					
OC5	-0.01	0.00				
OP1	-0.02	-0.01	0.00			
OP3	0.00	0.03	0.00	-0.01		
OP4	-0.05	-0.01	0.01	0.01	0.00	
OP5	-0.01	0.02	-0.01	-0.02	0.03	0.00
OP7	0.01	0.01	-0.01	-0.02	-0.02	0.02
OO1	-0.02	0.02	0.01	-0.01	0.04	0.01
OO3	-0.02	0.03	0.00	0.00	0.01	0.04
OO6	-0.01	-0.01	-0.02	-0.01	0.01	-0.03
OO7	-0.02	0.03	-0.02	0.01	0.01	0.00
OO8	-0.03	0.00	-0.01	0.02	0.04	0.01
OO10	-0.03	0.00	0.02	0.01	0.01	0.03
OI2	0.01	0.02	-0.01	-0.05	-0.04	-0.02
OI3	0.00	0.02	-0.03	-0.03	-0.02	-0.03
OI4	0.01	0.05	-0.02	-0.02	-0.02	-0.04

Fitted Residuals

	OP7	OO1	OO3	OO6	OO7	OO8
OP7	0.00					
OO1	0.04	0.00				
OO3	0.01	0.00	0.00			
OO6	0.01	0.00	0.00	0.00		
OO7	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	
OO8	0.01	0.00	0.02	0.01	0.01	0.01
OO10	0.01	-0.01	0.00	0.01	0.00	0.01
OI2	0.00	0.01	-0.01	0.02	-0.02	-0.01
OI3	-0.01	0.04	0.03	0.06	0.04	0.04
OI4	0.00	0.04	0.01	0.04	0.01	0.02

Fitted Residuals

	OO10	OI2	OI3	OI4
OO10	0.00			
OI2	0.01	-0.01		
OI3	0.04	0.00	0.00	
OI4	0.02	0.00	0.00	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.07  
 Median Fitted Residual = 0.00  
 Largest Fitted Residual = 0.10

## Stemleaf Plot

```

- 6|8
- 5|84322100
- 4|98766554332221111
- 3|99977554433222111000000
- 2|8888877655554443332221111000000
- 1|99988887777666665544433332221111110000000
- 0|9999998888777766666665555554444443333332222211111000000000+05
0|11111111222233333333444444445566666777777888889999
1|00000001111122223333334444444455555555667777888999
2|01112233333344455555556667778899
3|00000111223455556667778999
4|0234446
5|2689
6|13
7|6
8|158
9|567
10|5

```

## Standardized Residuals

	OR1	OR2	OR3	OT1	OT5	OT6
OR1	-0.40					
OR2	0.16	--				
OR3	-2.05	1.93	0.51			
OT1	2.45	4.64	5.37	--		
OT5	1.16	1.40	2.30	1.35	--	
OT6	1.99	1.48	2.42	-2.43	1.27	--
OT7	3.30	0.50	3.11	-0.40	-0.24	1.20
OT8	0.18	2.57	2.46	-1.78	-2.45	0.92
OT9	1.50	1.12	0.27	-0.16	-1.07	1.41
OC1	2.49	-0.62	0.06	1.52	1.71	0.92
OC2	-0.24	0.90	-0.88	0.43	0.43	1.95
OC3	-2.07	-0.39	-1.16	1.43	1.09	0.04
OC4	-1.32	-1.23	-0.57	0.82	0.31	-0.36
OC5	1.62	0.17	1.37	1.85	1.65	1.10
OP1	-0.83	1.25	1.08	2.23	1.96	0.20
OP3	-0.48	-0.31	-0.15	3.49	1.25	1.17
OP4	0.10	-0.65	0.12	-0.27	-1.45	-3.42
OP5	-0.11	-0.36	0.53	-0.34	-0.60	-2.17

OP7	0.87	0.04	-0.44	1.41	2.10	1.09
OO1	-0.92	-0.85	-0.78	0.88	1.08	-1.34
OO3	0.31	-2.44	-1.88	0.87	0.68	-0.71
OO6	0.00	-2.53	-0.27	-0.02	1.18	0.10
OO7	0.45	-4.21	-3.00	1.50	1.53	-1.29
OO8	1.30	-3.50	-0.75	0.69	-0.16	-3.37
OO10	-0.04	-2.67	-1.56	1.69	2.40	-0.77
OI2	2.00	-0.14	-0.64	0.64	-2.32	-2.90
OI3	3.94	-2.39	-1.52	1.43	-1.52	-2.87
OI4	3.46	-2.40	-1.53	1.19	-2.50	-2.59

## Standardized Residuals

	OT7	OT8	OT9	OC1	OC2	OC3
OT7	2.64					
OT8	2.64	-0.56				
OT9	-0.53	3.13	1.01			
OC1	1.22	1.16	2.41	-1.38		
OC2	-1.30	1.73	0.98	-0.37	0.44	
OC3	-2.05	0.23	0.47	-1.35	0.50	--
OC4	0.02	0.62	0.97	-2.26	2.15	2.56
OC5	0.54	2.95	0.89	-0.98	-1.66	-1.08
OP1	0.67	1.99	-0.34	-0.24	-2.40	-0.62
OP3	-1.52	-1.07	-1.03	2.86	0.15	0.64
OP4	-0.19	-3.26	-1.96	-0.09	-3.53	-2.51
OP5	-1.13	-2.54	-3.03	1.41	-0.17	0.49
OP7	1.55	-0.32	0.90	1.86	1.12	2.16
OO1	1.96	-1.66	-0.64	1.16	-2.37	-0.91
OO3	-1.70	-2.28	-0.42	0.26	-0.64	-1.79
OO6	-1.05	-1.80	-1.54	-0.73	-2.28	-4.08
OO7	0.35	-1.14	-1.33	-0.47	-3.09	-2.53
OO8	-1.66	-2.40	-0.57	0.94	-2.58	-3.72
OO10	-0.05	-1.76	-1.98	0.60	-1.87	-1.78
OI2	-2.64	-1.83	-3.09	4.31	2.01	2.74
OI3	-1.34	-2.31	-2.72	4.08	-1.05	-0.42
OI4	-1.77	-2.19	-2.25	5.04	0.87	1.34

## Standardized Residuals

	OC4	OC5	OP1	OP3	OP4	OP5
OC4	-1.50					
OC5	-1.41	-1.10				
OP1	-1.36	-0.71	-0.46			
OP3	-0.27	2.20	0.34	-2.66		
OP4	-3.13	-0.38	1.27	0.59	0.43	
OP5	-0.90	1.36	-1.28	-1.96	2.30	--

OP7	0.47	0.41	-1.17	-2.54	-1.59	1.68
OO1	-1.48	1.44	1.15	-1.25	2.57	0.98
OO3	-1.52	2.06	-0.16	0.27	0.53	2.59
OO6	-0.93	-0.39	-1.61	-0.62	0.53	-2.18
OO7	-2.30	1.82	-1.81	0.57	1.02	0.31
OO8	-2.14	0.21	-0.73	1.76	2.89	0.75
OO10	-2.52	0.31	1.25	0.90	0.78	2.45
OI2	0.61	1.27	-0.61	-3.03	-1.98	-0.95
OI3	-0.07	1.02	-1.69	-2.17	-1.16	-2.17
OI4	1.08	2.73	-1.56	-1.03	-0.90	-2.73

## Standardized Residuals

	OP7	OO1	OO3	OO6	OO7	OO8
OP7	--					
OO1	3.06	--				
OO3	0.52	-0.50	--			
OO6	0.97	0.60	0.32	-0.60		
OO7	1.08	0.00	0.42	0.96	-0.86	
OO8	0.87	-0.43	1.60	2.65	1.94	3.35
OO10	1.24	-1.97	-0.30	1.70	-1.16	2.59
OI2	-0.21	0.85	-0.36	1.28	-1.10	-0.60
OI3	-0.72	2.80	2.17	3.96	2.48	2.84
OI4	0.16	2.56	0.85	2.32	0.45	1.67

## Standardized Residuals

	OO10	OI2	OI3	OI4
OO10	-0.21			
OI2	0.93	-1.87		
OI3	3.02	-1.05	0.81	
OI4	1.29	-0.06	1.14	1.07

## Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -4.21

Median Standardized Residual = 0.00

Largest Standardized Residual = 5.37

## Stemleaf Plot

```

- 4|21
- 3|755
- 3|443111000
- 2|9977776665555555
- 2|444444443333332222110000000

```



- 1|999888888887777666655555555  
 - 1|4444333333322221111111110000  
 - 0|99999998888777766666666665555  
 - 0|4444444444433333332222222111110000000000000000  
 0|111122222233333334444444  
 0|55555555556666666777888899999999999  
 1|0000000111111111222222222333333344444444  
 1|55555667777778889999  
 2|000001122223334444  
 2|5556666667788999  
 3|011134  
 3|559  
 4|013  
 4|6  
 5|04

#### Largest Negative Standardized Residuals

Residual for OP3 and OP3 -2.66  
 Residual for OP4 and OT6 -3.42  
 Residual for OP4 and OT8 -3.26  
 Residual for OP4 and OC2 -3.53  
 Residual for OP4 and OC4 -3.13  
 Residual for OP5 and OT9 -3.03  
 Residual for OO6 and OC3 -4.08  
 Residual for OO7 and OR2 -4.21  
 Residual for OO7 and OR3 -3.00  
 Residual for OO7 and OC2 -3.09  
 Residual for OO8 and OR2 -3.50  
 Residual for OO8 and OT6 -3.37  
 Residual for OO8 and OC2 -2.58  
 Residual for OO8 and OC3 -3.72  
 Residual for OO10 and OR2 -2.67  
 Residual for OI2 and OT6 -2.90  
 Residual for OI2 and OT7 -2.64  
 Residual for OI2 and OT9 -3.09  
 Residual for OI2 and OP3 -3.03  
 Residual for OI3 and OT6 -2.87  
 Residual for OI3 and OT9 -2.72  
 Residual for OI4 and OT6 -2.59  
 Residual for OI4 and OP5 -2.73

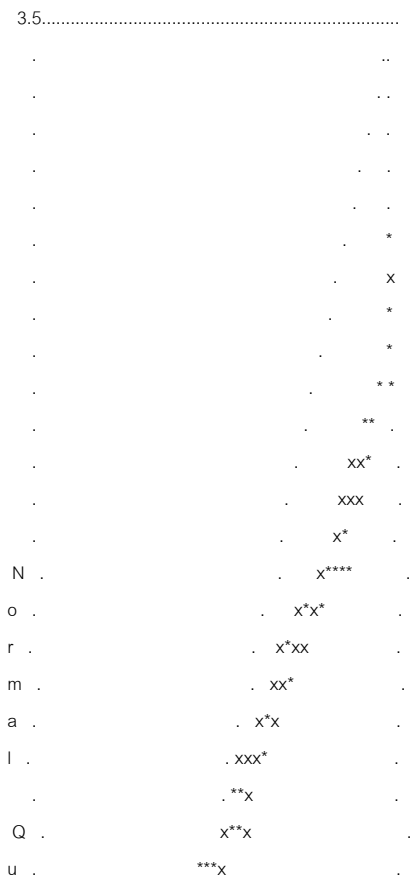
#### Largest Positive Standardized Residuals

Residual for OT1 and OR2 4.64  
 Residual for OT1 and OR3 5.37  
 Residual for OT7 and OR1 3.30  
 Residual for OT7 and OR3 3.11  
 Residual for OT7 and OT7 2.64  
 Residual for OT8 and OT7 2.64  
 Residual for OT9 and OT8 3.13  
 Residual for OC5 and OT8 2.95

Residual for	OP3 and	OT1	3.49
Residual for	OP3 and	OC1	2.86
Residual for	OO1 and	OP7	3.06
Residual for	OO3 and	OP5	2.59
Residual for	OO8 and	OP4	2.89
Residual for	OO8 and	OO6	2.65
Residual for	OO8 and	OO8	3.35
Residual for	OO10 and	OO8	2.59
Residual for	OI2 and	OC1	4.31
Residual for	OI2 and	OC3	2.74
Residual for	OI3 and	OR1	3.94
Residual for	OI3 and	OC1	4.08
Residual for	OI3 and	OO1	2.80
Residual for	OI3 and	OO6	3.96
Residual for	OI3 and	OO8	2.84
Residual for	OI3 and	OO10	3.02
Residual for	OI4 and	OR1	3.46
Residual for	OI4 and	OC1	5.04
Residual for	OI4 and	OC5	2.73

CFA NONG

Qplot of Standardized Residuals





CFA NONG

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
OR1	--	2.98	0.46	0.19	1.48	21.93
OR2	--	0.01	0.34	0.51	8.41	6.72
OR3	--	5.59	0.11	0.16	0.01	3.50
OT1	24.36	--	3.36	9.38	6.80	6.95
OT5	0.55	--	1.06	3.41	5.97	1.22
OT6	0.54	--	0.00	0.99	1.86	4.00
OT7	0.71	--	1.20	0.21	0.27	0.79
OT8	0.29	--	0.03	4.14	4.54	1.12
OT9	0.63	--	0.14	1.56	1.49	2.50
OC1	1.18	5.94	--	4.50	5.18	20.53
OC2	0.15	0.05	--	2.16	2.09	0.34
OC3	3.56	1.28	--	0.00	4.53	0.01
OC4	1.78	1.25	--	5.11	5.13	1.15
OC5	3.96	4.85	--	3.89	9.00	1.89
OP1	0.29	4.41	1.68	--	0.37	0.34
OP3	0.00	1.29	1.91	--	0.03	0.17

OP4	0.16	14.22	11.63	--	0.09	4.50
OP5	0.19	9.57	0.21	--	0.06	4.21
OP7	0.17	6.76	5.04	--	6.98	0.37
OO1	0.02	0.36	0.17	3.26	--	5.28
OO3	1.81	0.85	0.00	0.49	--	0.03
OO6	0.06	0.16	3.32	2.47	--	8.58
OO7	4.92	0.86	0.23	0.41	--	0.87
OO8	0.00	4.95	0.42	1.47	--	0.01
OO10	0.16	0.02	0.22	2.35	--	2.56
OI2	0.51	3.21	2.01	0.18	1.22	--
OI3	0.03	0.31	2.11	0.61	3.71	--
OI4	0.60	0.70	3.00	0.01	0.02	--

## Expected Change for LAMBDA-Y

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
OR1	--	0.11	0.04	0.03	0.09	0.25
OR2	--	0.01	-0.04	-0.05	-0.23	-0.13
OR3	--	0.14	-0.02	0.03	0.01	-0.08
OT1	0.26	--	0.11	0.21	0.19	0.12
OT5	0.03	--	0.05	0.11	0.16	-0.05
OT6	0.03	--	0.00	-0.06	-0.08	-0.07
OT7	0.04	--	-0.06	-0.03	-0.04	-0.04
OT8	0.02	--	0.01	-0.12	-0.13	-0.04
OT9	-0.03	--	0.02	-0.07	-0.07	-0.06
OC1	0.05	0.14	--	0.14	0.16	0.21
OC2	0.01	0.01	--	-0.08	-0.08	-0.02
OC3	-0.07	-0.05	--	0.00	-0.11	0.00
OC4	-0.06	-0.05	--	-0.13	-0.14	-0.04
OC5	0.09	0.11	--	0.12	0.19	0.05
OP1	0.03	0.13	-0.08	--	-0.05	-0.03
OP3	0.00	0.07	0.08	--	0.01	-0.02
OP4	-0.02	-0.26	-0.23	--	0.03	-0.11
OP5	-0.02	-0.20	0.03	--	0.02	-0.10
OP7	0.02	0.16	0.13	--	0.23	0.03
OO1	-0.01	0.04	-0.03	0.16	--	0.10
OO3	-0.07	-0.06	0.00	0.06	--	0.01
OO6	-0.01	-0.02	-0.11	-0.14	--	0.13
OO7	-0.10	0.05	-0.03	-0.05	--	-0.04
OO8	0.00	-0.13	-0.04	0.09	--	0.00
OO10	-0.02	0.01	-0.03	0.12	--	0.06
OI2	0.03	-0.07	0.06	-0.02	-0.05	--
OI3	-0.01	0.02	-0.05	-0.03	0.08	--
OI4	-0.03	-0.03	0.07	0.00	0.01	--

## Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
OR1	--	0.11	0.04	0.03	0.09	0.25
OR2	--	0.01	-0.04	-0.05	-0.23	-0.13
OR3	--	0.14	-0.02	0.03	0.01	-0.08
OT1	0.26	--	0.11	0.21	0.19	0.12
OT5	0.03	--	0.05	0.11	0.16	-0.05
OT6	0.03	--	0.00	-0.06	-0.08	-0.07
OT7	0.04	--	-0.06	-0.03	-0.04	-0.04
OT8	0.02	--	0.01	-0.12	-0.13	-0.04
OT9	-0.03	--	0.02	-0.07	-0.07	-0.06
OC1	0.05	0.14	--	0.14	0.16	0.21
OC2	0.01	0.01	--	-0.08	-0.08	-0.02
OC3	-0.07	-0.05	--	0.00	-0.11	0.00
OC4	-0.06	-0.05	--	-0.13	-0.14	-0.04
OC5	0.09	0.11	--	0.12	0.19	0.05
OP1	0.03	0.13	-0.08	--	-0.05	-0.03
OP3	0.00	0.07	0.08	--	0.01	-0.02
OP4	-0.02	-0.26	-0.23	--	0.03	-0.11
OP5	-0.02	-0.20	0.03	--	0.02	-0.10
OP7	0.02	0.16	0.13	--	0.23	0.03
OO1	-0.01	0.04	-0.03	0.16	--	0.10
OO3	-0.07	-0.06	0.00	0.06	--	0.01
OO6	-0.01	-0.02	-0.11	-0.14	--	0.13
OO7	-0.10	0.05	-0.03	-0.05	--	-0.04
OO8	0.00	-0.13	-0.04	0.09	--	0.00
OO10	-0.02	0.01	-0.03	0.12	--	0.06
OI2	0.03	-0.07	0.06	-0.02	-0.05	--
OI3	-0.01	0.02	-0.05	-0.03	0.08	--
OI4	-0.03	-0.03	0.07	0.00	0.01	--

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
OR1	--	0.12	0.05	0.03	0.10	0.26
OR2	--	0.01	-0.04	-0.06	-0.25	-0.14
OR3	--	0.16	-0.02	0.03	0.01	-0.10
OT1	0.33	--	0.13	0.27	0.24	0.16
OT5	0.04	--	0.07	0.14	0.21	-0.06
OT6	0.04	--	0.00	-0.08	-0.11	-0.10
OT7	0.05	--	-0.08	-0.04	-0.04	-0.05
OT8	0.03	--	0.01	-0.15	-0.17	-0.06
OT9	-0.04	--	0.02	-0.10	-0.10	-0.08
OC1	0.06	0.16	--	0.17	0.19	0.24
OC2	0.02	0.01	--	-0.10	-0.10	-0.03
OC3	-0.09	-0.06	--	0.00	-0.15	0.00
OC4	-0.07	-0.07	--	-0.17	-0.17	-0.05

OC5	0.11	0.14	--	0.15	0.24	0.07
OP1	0.03	0.16	-0.10	--	-0.07	-0.03
OP3	0.00	0.09	0.10	--	0.02	-0.02
OP4	-0.03	-0.29	-0.26	--	0.03	-0.12
OP5	-0.03	-0.23	0.03	--	0.03	-0.11
OP7	0.03	0.20	0.17	--	0.29	0.03
OO1	-0.01	0.05	-0.03	0.21	--	0.13
OO3	-0.09	-0.08	0.00	0.08	--	0.01
OO6	-0.02	-0.03	-0.14	-0.18	--	0.16
OO7	-0.12	0.06	-0.03	-0.06	--	-0.04
OO8	0.00	-0.15	-0.04	0.11	--	0.00
OO10	-0.02	0.01	-0.03	0.14	--	0.08
OI2	0.03	-0.08	0.06	-0.02	-0.06	--
OI3	-0.01	0.02	-0.06	-0.04	0.09	--
OI4	-0.03	-0.03	0.07	0.00	0.01	--

## Modification Indices for BETA

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
OR	--	27.90	0.20	0.02	13.87	0.55
OT	27.90	--	5.46	0.91	2.88	16.59
OC	0.20	5.46	--	0.22	12.51	10.48
OP	0.02	0.91	0.22	--	15.04	13.24
OO	13.87	2.88	12.51	15.04	--	22.41
OI	0.55	16.59	10.48	13.24	22.41	--

## Expected Change for BETA

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
OR	--	0.58	-0.05	0.02	-0.85	-0.05
OT	0.35	--	0.22	-0.15	-0.33	-0.24
OC	-0.03	0.22	--	-0.07	-0.71	0.19
OP	0.01	-0.09	-0.04	--	0.75	-0.20
OO	-0.22	-0.15	-0.30	0.58	--	0.25
OI	-0.06	-0.42	0.33	-0.61	1.01	--

## Standardized Expected Change for BETA

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
OR	--	0.58	-0.05	0.02	-0.85	-0.05
OT	0.35	--	0.22	-0.15	-0.33	-0.24
OC	-0.03	0.22	--	-0.07	-0.71	0.19
OP	0.01	-0.09	-0.04	--	0.75	-0.20
OO	-0.22	-0.15	-0.30	0.58	--	0.25
OI	-0.06	-0.42	0.33	-0.61	1.01	--

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for PSI

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
OR	--					
OT	27.90	--				
OC	0.20	5.46	--			
OP	0.02	0.91	0.22	--		
OO	13.87	2.88	12.51	15.04	--	
OI	0.55	16.59	10.48	13.24	22.41	--

Expected Change for PSI

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
OR	--					
OT	0.12	--				
OC	-0.01	0.05	--			
OP	0.00	-0.02	-0.01	--		
OO	-0.08	-0.03	-0.06	0.07	--	
OI	-0.02	-0.08	0.07	-0.07	0.09	--

Standardized Expected Change for PSI

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
OR	--					
OT	0.12	--				
OC	-0.01	0.05	--			
OP	0.00	-0.02	-0.01	--		
OO	-0.08	-0.03	-0.06	0.07	--	
OI	-0.02	-0.08	0.07	-0.07	0.09	--

Modification Indices for THETA-EPS

	OR1	OR2	OR3	OT1	OT5	OT6
OR1	--					
OR2	0.12	--				
OR3	3.57	2.58	--			
OT1	0.62	4.37	6.50	--		
OT5	0.23	0.00	0.04	1.81	--	
OT6	1.18	0.01	0.48	5.88	1.62	--

OT7	6.12	5.36	3.65	0.74	0.78	0.68
OT8	2.35	4.48	0.43	2.63	5.21	0.83
OT9	0.48	0.21	1.56	0.44	1.62	0.06
OC1	9.24	3.39	0.72	0.05	0.05	0.02
OC2	0.20	5.03	2.06	1.76	0.52	7.21
OC3	6.49	1.24	0.56	1.05	1.50	0.22
OC4	1.93	0.33	1.61	0.22	0.84	0.55
OC5	0.56	0.62	1.00	0.02	0.02	0.17
OP1	7.27	6.08	0.03	0.33	0.81	0.10
OP3	0.20	0.09	0.15	8.93	0.80	4.50
OP4	--	0.28	1.05	0.23	0.98	6.36
OP5	0.45	0.01	0.10	1.15	0.03	0.54
OP7	1.22	0.00	2.25	0.81	0.46	0.64
OO1	6.34	1.07	0.06	0.68	0.01	0.99
OO3	0.60	0.87	1.12	0.04	0.09	0.16
OO6	1.21	0.24	1.57	1.99	0.90	3.30
OO7	2.81	1.61	4.96	0.76	0.40	0.16
OO8	0.64	3.18	1.85	0.05	1.59	7.19
OO10	0.19	0.16	--	0.00	4.50	0.50
OI2	0.95	5.68	--	0.00	0.21	0.45
OI3	6.45	1.30	1.79	0.13	0.14	0.27
OI4	2.74	4.36	0.14	0.36	2.68	0.06

## Modification Indices for THETA-EPS

	OT7	OT8	OT9	OC1	OC2	OC3
OT7	--					
OT8	2.56	--				
OT9	0.07	8.84	--			
OC1	0.44	0.75	1.92	--		
OC2	0.24	1.02	--	0.02	--	
OC3	4.09	0.43	0.18	1.01	--	--
OC4	1.03	0.14	1.23	1.95	4.17	5.47
OC5	--	4.19	1.23	0.18	0.91	0.01
OP1	--	7.52	0.25	0.56	2.20	1.26
OP3	6.38	2.88	--	--	0.11	0.04
OP4	0.81	1.88	0.01	0.02	3.71	0.09
OP5	0.01	0.67	2.62	0.15	0.48	0.28
OP7	2.89	1.48	1.32	0.02	0.37	3.27
OO1	6.54	1.24	0.27	0.00	3.59	0.61
OO3	4.49	0.85	0.55	0.38	0.60	1.11
OO6	0.07	0.28	0.97	0.83	0.47	5.60
OO7	0.86	0.82	0.52	0.68	3.77	0.11
OO8	1.54	0.07	3.70	2.94	0.00	2.67
OO10	0.02	0.53	4.32	0.06	0.60	0.33
OI2	3.88	0.24	0.61	0.21	3.85	6.48
OI3	1.69	--	0.33	0.32	3.23	2.58



OI4 0.10 0.60 0.09 3.59 0.04 0.00

Modification Indices for THETA-EPS

	OC4	OC5	OP1	OP3	OP4	OP5
OC4	--					
OC5	2.00	--				
OP1	0.09	1.64	--			
OP3	0.20	4.17	1.65	--		
OP4	0.82	0.00	2.23	1.28	--	
OP5	0.78	0.47	1.52	1.07	5.56	--
OP7	0.32	4.28	2.03	5.54	3.36	2.82
OO1	0.00	0.00	0.08	6.99	7.28	0.13
OO3	0.75	4.64	0.01	0.01	0.04	7.92
OO6	2.92	1.21	0.11	0.79	0.57	6.23
OO7	--	6.21	3.51	0.42	0.01	0.43
OO8	0.01	0.01	0.55	3.18	5.76	0.01
OO10	2.66	1.44	2.33	0.02	1.49	2.70
OI2	0.34	1.64	1.56	4.66	1.25	2.70
OI3	0.17	0.02	0.08	0.74	0.40	0.13
OI4	--	1.80	1.31	4.58	0.17	5.28

Modification Indices for THETA-EPS

	OP7	OO1	OO3	OO6	OO7	OO8
OP7	--					
OO1	4.28	--				
OO3	0.83	0.29	--			
OO6	1.15	--	0.02	--		
OO7	0.04	0.67	0.20	--	--	
OO8	0.34	0.11	1.02	--	--	--
OO10	0.07	2.78	0.30	1.65	--	--
OI2	0.29	0.07	0.72	0.09	2.09	3.31
OI3	1.75	0.18	1.46	3.14	2.75	--
OI4	0.60	1.60	0.17	0.12	1.19	2.69

Modification Indices for THETA-EPS

	OO10	OI2	OI3	OI4
OO10	--			
OI2	1.89	--		
OI3	1.55	0.02	--	
OI4	1.55	0.11	0.31	--

Expected Change for THETA-EPS

	OR1	OR2	OR3	OT1	OT5	OT6
OR1	--					
OR2	0.01	--				
OR3	-0.04	0.04	--			
OT1	-0.02	0.04	0.04	--		
OT5	-0.01	0.00	0.00	0.02	--	
OT6	0.02	0.00	0.01	-0.03	0.02	--
OT7	0.05	-0.04	0.03	-0.01	-0.01	0.01
OT8	-0.02	0.03	0.01	-0.02	-0.03	0.01
OT9	0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.02	0.00
OC1	0.06	-0.03	-0.01	0.00	0.00	0.00
OC2	0.01	0.03	-0.02	-0.02	-0.01	0.03
OC3	-0.04	0.01	-0.01	0.01	0.01	0.00
OC4	-0.02	-0.01	0.02	-0.01	-0.01	-0.01
OC5	0.01	-0.01	0.01	0.00	0.00	0.00
OP1	-0.05	0.04	0.00	0.01	0.01	0.00
OP3	-0.01	0.00	0.00	0.04	0.01	0.02
OP4	--	-0.01	0.02	-0.01	-0.01	-0.03
OP5	-0.01	0.00	0.00	-0.02	0.00	-0.01
OP7	0.02	0.00	-0.02	-0.01	0.01	0.01
OO1	-0.04	0.01	0.00	-0.01	0.00	-0.01
OO3	0.01	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00
OO6	-0.02	-0.01	0.02	-0.02	0.01	0.02
OO7	0.02	-0.02	-0.03	0.01	0.01	0.00
OO8	0.01	-0.02	0.02	0.00	-0.01	-0.03
OO10	-0.01	-0.01	--	0.00	0.02	0.01
OI2	-0.02	0.04	--	0.00	-0.01	-0.01
OI3	0.04	-0.01	-0.02	0.00	0.00	0.00
OI4	0.02	-0.03	0.00	0.01	-0.02	0.00

## Expected Change for THETA-EPS

	OT7	OT8	OT9	OC1	OC2	OC3
OT7	--					
OT8	0.02	--				
OT9	0.00	0.03	--			
OC1	0.01	-0.01	0.02	--		
OC2	-0.01	0.01	--	0.00	--	
OC3	-0.02	-0.01	0.00	-0.01	--	--
OC4	0.01	0.00	0.01	-0.02	0.02	0.02
OC5	--	0.02	-0.01	-0.01	-0.01	0.00
OP1	--	0.03	-0.01	-0.01	-0.02	0.01
OP3	-0.03	-0.02	--	--	0.00	0.00
OP4	0.01	-0.02	0.00	0.00	-0.02	0.00
OP5	0.00	-0.01	-0.02	0.01	0.01	0.01

OP7	0.02	-0.01	0.01	0.00	0.01	0.02
OO1	0.03	-0.01	0.01	0.00	-0.02	0.01
OO3	-0.03	-0.01	0.01	-0.01	0.01	-0.01
OO6	0.00	-0.01	-0.01	-0.01	0.01	-0.02
OO7	0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.02	0.00
OO8	-0.01	0.00	0.02	0.02	0.00	-0.01
OO10	0.00	-0.01	-0.02	0.00	0.01	0.00
OI2	-0.03	0.01	-0.01	0.01	0.02	0.02
OI3	0.01	--	-0.01	0.01	-0.02	-0.01
OI4	0.00	-0.01	0.00	0.02	0.00	0.00

## Expected Change for THETA-EPS

	OC4	OC5	OP1	OP3	OP4	OP5
OC4	--					
OC5	-0.02	--				
OP1	0.00	-0.02	--			
OP3	0.00	0.02	0.02	--		
OP4	-0.01	0.00	0.02	0.02	--	
OP5	-0.01	0.01	-0.02	-0.01	0.04	--
OP7	0.01	-0.03	-0.02	-0.03	-0.03	0.02
OO1	0.00	0.00	0.00	-0.03	0.04	0.00
OO3	-0.01	0.03	0.00	0.00	0.00	0.04
OO6	0.02	-0.01	0.00	-0.01	0.01	-0.03
OO7	--	0.03	-0.02	0.01	0.00	0.01
OO8	0.00	0.00	-0.01	0.02	0.03	0.00
OO10	-0.02	-0.01	0.02	0.00	-0.01	0.02
OI2	-0.01	-0.01	0.02	-0.02	-0.02	0.02
OI3	0.00	0.00	0.00	-0.01	-0.01	0.00
OI4	--	0.01	-0.01	0.02	0.00	-0.03

## Expected Change for THETA-EPS

	OP7	OO1	OO3	OO6	OO7	OO8
OP7	--					
OO1	0.02	--				
OO3	-0.01	-0.01	--			
OO6	0.01	--	0.00	--		
OO7	0.00	0.01	0.01	--	--	
OO8	-0.01	0.00	0.01	--	--	--
OO10	0.00	-0.02	-0.01	0.02	--	--
OI2	0.01	0.00	-0.01	0.00	-0.01	-0.02
OI3	-0.01	0.00	0.01	0.02	0.01	--
OI4	0.01	0.01	0.00	0.00	-0.01	0.02

## Expected Change for THETA-EPS

	OO10	OI2	OI3	OI4
OO10	--			
OI2	0.01	--		
OI3	0.01	0.00	--	
OI4	-0.01	0.01	-0.01	--

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	OR1	OR2	OR3	OT1	OT5	OT6
OR1	--					
OR2	0.01	--				
OR3	-0.06	0.06	--			
OT1	-0.02	0.05	0.06	--		
OT5	-0.01	0.00	0.00	0.03	--	
OT6	0.03	0.00	0.01	-0.06	0.03	--
OT7	0.06	-0.05	0.04	-0.02	-0.02	0.02
OT8	-0.03	0.04	0.01	-0.04	-0.05	0.02
OT9	0.02	0.01	-0.02	-0.02	-0.03	0.01
OC1	0.07	-0.04	-0.02	0.01	0.00	0.00
OC2	0.01	0.04	-0.02	-0.03	-0.01	0.05
OC3	-0.05	0.02	-0.01	0.02	0.02	-0.01
OC4	-0.03	-0.01	0.02	-0.01	-0.02	-0.01
OC5	0.02	-0.02	0.02	0.00	0.00	-0.01
OP1	-0.06	0.05	0.00	0.01	0.02	-0.01
OP3	-0.01	-0.01	0.01	0.07	0.02	0.04
OP4	--	-0.01	0.02	-0.01	-0.02	-0.05
OP5	-0.02	0.00	0.01	-0.02	0.00	-0.01
OP7	0.03	0.00	-0.03	-0.02	0.01	0.02
OO1	-0.06	0.02	0.00	-0.02	0.00	-0.02
OO3	0.02	-0.02	-0.02	0.00	0.01	0.01
OO6	-0.02	-0.01	0.02	-0.03	0.02	0.03
OO7	0.03	-0.02	-0.04	0.02	0.01	-0.01
OO8	0.02	-0.03	0.02	0.00	-0.02	-0.05
OO10	-0.01	-0.01	--	0.00	0.04	0.01
OI2	-0.02	0.05	--	0.00	-0.01	-0.01
OI3	0.04	-0.02	-0.02	0.01	0.01	-0.01
OI4	0.03	-0.03	-0.01	0.01	-0.02	0.00

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	OT7	OT8	OT9	OC1	OC2	OC3
OT7	--					
OT8	0.03	--				
OT9	-0.01	0.06	--			

OC1	0.01	-0.02	0.03	--		
OC2	-0.01	0.02	--	0.00	--	
OC3	-0.04	-0.01	0.01	-0.02	--	--
OC4	0.02	0.01	0.02	-0.03	0.04	0.04
OC5	--	0.04	-0.02	-0.01	-0.02	0.00
OP1	--	0.05	-0.01	-0.02	-0.02	0.02
OP3	-0.05	-0.03	--	--	0.01	0.00
OP4	0.02	-0.03	0.00	0.00	-0.03	-0.01
OP5	0.00	-0.02	-0.03	0.01	0.01	0.01
OP7	0.04	-0.02	0.02	0.00	0.01	0.03
OO1	0.05	-0.02	0.01	0.00	-0.03	0.01
OO3	-0.05	-0.02	0.01	-0.01	0.01	-0.02
OO6	-0.01	-0.01	-0.02	-0.02	0.01	-0.04
OO7	0.02	0.01	-0.01	-0.01	-0.03	0.00
OO8	-0.02	0.00	0.03	0.03	0.00	-0.02
OO10	0.00	-0.01	-0.03	0.00	0.01	0.01
OI2	-0.04	0.01	-0.01	0.01	0.03	0.04
OI3	0.02	--	-0.01	0.01	-0.02	-0.02
OI4	0.00	-0.01	0.00	0.03	0.00	0.00

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	OC4	OC5	OP1	OP3	OP4	OP5
OC4	--					
OC5	-0.03	--				
OP1	0.00	-0.03	--			
OP3	-0.01	0.04	0.03	--		
OP4	-0.02	0.00	0.03	0.02	--	
OP5	-0.02	0.01	-0.02	-0.02	0.05	--
OP7	0.01	-0.04	-0.03	-0.05	-0.04	0.03
OO1	0.00	0.00	0.01	-0.05	0.05	-0.01
OO3	-0.02	0.04	0.00	0.00	0.00	0.05
OO6	0.03	-0.02	-0.01	-0.02	0.01	-0.05
OO7	--	0.04	-0.03	0.01	0.00	0.01
OO8	0.00	0.00	-0.01	0.03	0.04	0.00
OO10	-0.02	-0.02	0.02	0.00	-0.02	0.03
OI2	-0.01	-0.02	0.02	-0.03	-0.02	0.03
OI3	0.01	0.00	0.00	-0.01	-0.01	0.00
OI4	--	0.02	-0.02	0.03	0.01	-0.03

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	OP7	OO1	OO3	OO6	OO7	OO8
OP7	--					
OO1	0.04	--				
OO3	-0.02	-0.01	--			

OO6	0.02	--	0.00	--		
OO7	0.00	0.01	0.01	--	--	
OO8	-0.01	-0.01	0.02	--	--	--
OO10	0.00	-0.03	-0.01	0.03	--	--
OI2	0.01	0.00	-0.01	0.00	-0.02	-0.03
OI3	-0.02	0.01	0.02	0.02	0.02	--
OI4	0.01	0.02	-0.01	0.00	-0.01	0.02

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	OO10	OI2	OI3	OI4
OO10	--			
OI2	0.02	--		
OI3	0.02	0.00	--	
OI4	-0.02	0.01	-0.01	--

Maximum Modification Index is 27.90 for Element ( 1, 2) of BETA

## CFA NONG

## Standardized Solution

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
OR1	0.68	--	--	--	--	--
OR2	0.76	--	--	--	--	--
OR3	0.70	--	--	--	--	--
OT1	--	0.55	--	--	--	--
OT5	--	0.61	--	--	--	--
OT6	--	0.57	--	--	--	--
OT7	--	0.60	--	--	--	--
OT8	--	0.62	--	--	--	--
OT9	--	0.59	--	--	--	--
OC1	--	--	0.65	--	--	--
OC2	--	--	0.65	--	--	--
OC3	--	--	0.65	--	--	--
OC4	--	--	0.69	--	--	--
OC5	--	--	0.63	--	--	--
OP1	--	--	--	0.68	--	--
OP3	--	--	--	0.63	--	--
OP4	--	--	--	0.71	--	--
OP5	--	--	--	0.70	--	--
OP7	--	--	--	0.63	--	--
OO1	--	--	--	--	0.65	--
OO3	--	--	--	--	0.67	--

OO6	--	--	--	--	0.62	--
OO7	--	--	--	--	0.65	--
OO8	--	--	--	--	0.66	--
OO10	--	--	--	--	0.68	--
OI2	--	--	--	--	--	0.76
OI3	--	--	--	--	--	0.83
OI4	--	--	--	--	--	0.82

## GAMMA

Z

-----

OR	0.82
OT	0.89
OC	0.89
OP	0.94
OO	0.95
OI	0.80

## Correlation Matrix of ETA and KSI

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
OR	1.00					
OT	0.73	1.00				
OC	0.73	0.79	1.00			
OP	0.77	0.84	0.84	1.00		
OO	0.78	0.85	0.85	0.90	1.00	
OI	0.65	0.72	0.71	0.76	0.77	1.00
Z	0.82	0.89	0.89	0.94	0.95	0.80

## Correlation Matrix of ETA and KSI

Z

-----

Z	1.00
---	------

## PSI

Note: This matrix is diagonal.

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
	0.33	0.20	0.21	0.11	0.09	0.36

CFA NONG

Completely Standardized Solution

## LAMBDA-Y

	OR	OT	OC	OP	OO	OI
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
OR1	0.71	--	--	--	--	--
OR2	0.84	--	--	--	--	--
OR3	0.83	--	--	--	--	--
OT1	--	0.70	--	--	--	--
OT5	--	0.79	--	--	--	--
OT6	--	0.80	--	--	--	--
OT7	--	0.75	--	--	--	--
OT8	--	0.82	--	--	--	--
OT9	--	0.80	--	--	--	--
OC1	--	--	0.77	--	--	--
OC2	--	--	0.84	--	--	--
OC3	--	--	0.86	--	--	--
OC4	--	--	0.86	--	--	--
OC5	--	--	0.80	--	--	--
OP1	--	--	--	0.82	--	--
OP3	--	--	--	0.81	--	--
OP4	--	--	--	0.79	--	--
OP5	--	--	--	0.82	--	--
OP7	--	--	--	0.80	--	--
OO1	--	--	--	--	0.84	--
OO3	--	--	--	--	0.80	--
OO6	--	--	--	--	0.79	--
OO7	--	--	--	--	0.82	--
OO8	--	--	--	--	0.81	--
OO10	--	--	--	--	0.84	--
OI2	--	--	--	--	--	0.86
OI3	--	--	--	--	--	0.93
OI4	--	--	--	--	--	0.92

## GAMMA

Z	
-----	
OR	0.82
OT	0.89
OC	0.89
OP	0.94
OO	0.95
OI	0.80

## Correlation Matrix of ETA and KSI

OR	OT	OC	OP	OO	OI
-----	-----	-----	-----	-----	-----



OR	1.00					
OT	0.73	1.00				
OC	0.73	0.79	1.00			
OP	0.77	0.84	0.84	1.00		
OO	0.78	0.85	0.85	0.90	1.00	
OI	0.65	0.72	0.71	0.76	0.77	1.00
Z	0.82	0.89	0.89	0.94	0.95	0.80

Correlation Matrix of ETA and KSI

Z

-----

Z 1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

OR	OT	OC	OP	OO	OI
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.33	0.20	0.21	0.11	0.09	0.36

THETA-EPS

	OR1	OR2	OR3	OT1	OT5	OT6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
OR1	0.49					
OR2	--	0.30				
OR3	--	--	0.31			
OT1	--	--	--	0.51		
OT5	--	--	--	--	0.37	
OT6	--	--	--	--	--	0.35
OT7	--	--	--	--	--	--
OT8	--	--	--	--	--	--
OT9	--	--	--	--	--	--
OC1	--	--	--	--	--	--
OC2	--	--	--	--	--	--
OC3	--	--	--	--	--	--
OC4	--	--	--	--	--	--
OC5	--	--	--	--	--	--
OP1	--	--	--	--	--	--
OP3	--	--	--	--	--	--
OP4	0.07	--	--	--	--	--
OP5	--	--	--	--	--	--
OP7	--	--	--	--	--	--
OO1	--	--	--	--	--	--
OO3	--	--	--	--	--	--
OO6	--	--	--	--	--	--
OO7	--	--	--	--	--	--

OO8	--	--	--	--	--	--
OO10	--	--	0.05	--	--	--
OI2	--	--	0.05	--	--	--
OI3	--	--	--	--	--	--
OI4	--	--	--	--	--	--

## THETA-EPS

	OT7	OT8	OT9	OC1	OC2	OC3
OT7	0.44					
OT8	--	0.33				
OT9	--	--	0.35			
OC1	--	--	--	0.41		
OC2	--	--	0.06	--	0.29	
OC3	--	--	--	--	0.06	0.26
OC4	--	--	--	--	--	--
OC5	0.08	--	--	--	--	--
OP1	0.06	--	--	--	--	--
OP3	--	--	0.07	-0.08	--	--
OP4	--	--	--	--	--	--
OP5	--	--	--	--	--	--
OP7	--	--	--	--	--	--
OO1	--	--	--	--	--	--
OO3	--	--	--	--	--	--
OO6	--	--	--	--	--	--
OO7	--	--	--	--	--	--
OO8	--	--	--	--	--	--
OO10	--	--	--	--	--	--
OI2	--	--	--	--	--	--
OI3	--	-0.05	--	--	--	--
OI4	--	--	--	--	--	--

## THETA-EPS

	OC4	OC5	OP1	OP3	OP4	OP5
OC4	0.26					
OC5	--	0.35				
OP1	--	--	0.33			
OP3	--	--	--	0.34		
OP4	--	--	--	--	0.37	
OP5	--	--	--	--	--	0.33
OP7	--	--	--	--	--	--
OO1	--	--	--	--	--	--
OO3	--	--	--	--	--	--
OO6	--	--	--	--	--	--
OO7	0.05	--	--	--	--	--

```

OO8  --  --  --  --  --  --
OO10 --  --  --  --  --  --
OI2  --  --  --  --  --  --
OI3  --  --  --  --  --  --
OI4  -0.04  --  --  --  --  --

```

## THETA-EPS

```

      OP7  OO1  OO3  OO6  OO7  OO8
-----
OP7  0.35
OO1  --  0.30
OO3  --  --  0.36
OO6  --  -0.06  --  0.38
OO7  --  --  --  0.10  0.33
OO8  --  --  --  0.07  0.11  0.34
OO10 --  --  --  --  0.08  0.09
OI2  --  --  --  --  --  --
OI3  --  --  --  --  --  0.04
OI4  --  --  --  --  --  --

```

## THETA-EPS

```

      OO10  OI2  OI3  OI4
-----
OO10  0.29
OI2   --  0.25
OI3   --  --  0.14
OI4   --  --  --  0.15

```

Time used: 0.203 Seconds

ภาคผนวก จ  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. นายอำนาจ พวงชมพู อธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาคดีทุจริตและประพฤติมิชอบ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต อาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา
3. นายธันว์ บุญยะตุลานนท์ เลขานุการศาลอุทธรณ์ ภาค 7
4. ดร.คมวัชร คุ้มอ่อง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดยโสธร
5. ดร.พูนทรัพย์ นรมิตร นักทรัพยากรบุคคล

**ภาคผนวก จ**

องค์ประกอบชี้วัดการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาล

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของศาล		ส่วน/ ฝ่าย							คำอธิบาย
ด้านที่ 1	โครงสร้างองค์กร	ช่วยอำนวยความสะดวก	คลัง	ช่วยพิจารณาคดี	บริหารจัดการคดี	บริการประชาชน	ไกลเกลี่ย	เทคโนโลยี	
1.1	การแบ่งสายงานและความรับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน	☆							ส่วน/ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก/ฝ่ายที่จัดทำแบ่งสายงานและแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบโดยครุยึดหลักการการแบ่งอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างของศาลยุติธรรมและการแบ่งสายงานควรมีการพิจารณาการแบ่งสายงานหน้าที่ความรับผิดชอบทุก ๆ 2 ปี
1.2	การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปตามส่วนต่าง ๆ อย่างชัดเจน	☆							ส่วน/ ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกมีหน้าที่กำหนดอำนาจและความรับผิดชอบโดยกระจายอำนาจโดยยึดหลักการมอบอำนาจหน้าที่ของสำนักงานศาลยุติธรรมและมีการจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่อย่างเป็นทางการให้ทราบโดยทั่วกัน
1.3	โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง	☆							ศาลควรมีโครงสร้างองค์กรแบบแผนวนลดชั้นตอน ระยะเวลาให้สั้นลงมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของศาล		ส่วน/ ฝ่าย							คำอธิบาย
ด้านที่ 2	การนำองค์กร	ช่วยอำนวยความสะดวก	คลัง	ช่วยพิจารณาคดี	บริหารจัดการคดี	บริการประชาชนฯ	ไกล่เกลี่ย ฯ	เทคโนโลยี ฯ	
2.1	การส่งเสริมให้ข้าราชการ ฝ่ายตุลาการ ปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีจริยธรรม			☆					การปฏิบัติของข้าราชการ ฝ่ายตุลาการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติ ปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และ ความมีจริยธรรมอย่างไร
2.2	มีแผนยุทธศาสตร์ ในการกำหนดเป้าหมาย คำนึงถึงประโยชน์ของสังคม และประชาชนเป็นหลัก	☆							ผู้บริหารของศาลมีการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ในการกำหนด เป้าหมายให้พิจารณาถึง ความเป็นธรรม เป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด
2.3	มีมาตรการที่ควบคุม กำกับ ดูแล เพื่อป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบ ปกป้อง ผลประโยชน์ของ ประเทศชาติและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	☆	☆	☆	☆	☆	☆		ศาลมีการจัดทำคู่มือ การดำเนินการตามมาตรการและ ให้หัวหน้าส่วน/ ฝ่ายตรวจสอบได้ ดำเนินการตามมาตรการ เพื่อ ป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบ ปกป้องผลประโยชน์ของ ประเทศชาติ และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียตรวจสอบทุก ๆ 6 เดือน
2.4	มีระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ที่ชัดเจน	☆	☆	☆	☆	☆	☆		ผู้บริหารศาลแต่งตั้งคณะทำงาน ทำการประเมินผลการทำงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ทุก ๆ ส่วน/ ฝ่ายต่าง ๆ และทุก ๆ สิ้นไตรมาส
2.5	มีการทบทวนแผนงานและ ผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์อย่างสม่ำเสมอ	☆							ผู้บริหารศาลแต่งตั้งคณะทำงาน ดำเนินการทบทวนแผนงานและ ผลการปฏิบัติงาน ทุกสิ้นไตรมาส ทุก ๆ ส่วน/ ฝ่าย



การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของศาล		ส่วน/ ฝ่าย							คำอธิบาย
ด้านที่ 3	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ	ช่วยอำนวยความสะดวก	คลัง	ช่วยพิจารณาคดี	บริหารจัดการคดี	บริการประชาชน	เทคโนโลยี	เทคโนโลยี	
3.1	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					☆			ศาลมีการตั้งไลน์กลุ่มเช่น กลุ่มทนายความอาสาในเขตศาล เพื่อรับข้อเสนอแนะ โดยให้ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหน่วยคัดกรองเสนอผู้บังคับบัญชา
3.2	มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและการบริการ					☆			ศาลมีการจัดทำแบบสอบถามไว้ให้ผู้รับบริการเพื่อประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการทำงานและการบริการของแต่ละส่วน/ฝ่าย
3.3	ศาลใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อผู้ให้บริการสามารถเข้าถึงการบริการได้ง่ายขึ้น						☆		ศาลมีการติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ไว้บริการแก่คู่ความผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อค้นหาข้อมูลเช่น ข้อมูลอัตราค่าสงหมาย ผลการสงหมาย ตัวอย่างแบบพิมพ์ต่าง ๆ
3.4	มีการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการและการเข้าถึงศาลเป็นเรื่องง่ายต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						☆		ศาลมีการจัดทำแผ่นพับ สื่อสารทางวิทยุ โทรทัศน์เคเบิลทีวี เสียตามสายเพื่อประชาสัมพันธ์ศาลให้ความรู้เกี่ยวกับการมาศาลเป็นเรื่องง่าย
3.5	มีนโยบายเรื่องร้องเรียนและรายงานเกี่ยวกับการจัดการเรื่องร้องเรียนเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจ						☆		ศาลมีตู้แสดงความคิดเห็นหรือรับข้อร้องเรียนต่าง ๆ โดยมีการตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการเปิดตู้แสดงความคิดเห็น รวบรวมเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อประชุมหารือแก้ไขข้อร้องเรียนและแจ้งให้ผู้ร้องเรียนรับทราบ

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของศาล		ส่วน/ ฝ่าย						คำอธิบาย	
ด้านที่ 4	การมุ่งเน้นบุคลากร	ช่วยอำนวยความสะดวก	คลัง	ช่วยพิจารณาคดี	บริหารจัดการคดี	บริการประชาชน	ไกลเกลี่ย ฯ		เทคโนโลยี ฯ
4.1	มีระบบการประเมินสมรรถนะ คุณวุฒิที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน	☆							ศาลมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรโดยการสำรวจความต้องการของบุคลากรว่ามีความต้องการอบรมสัมมนาเรื่องอะไรแล้วมาพิจารณาจัดทำแผนการฝึกอบรมมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรรวมทั้ง ทักษะสมรรถนะ คุณวุฒิที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่ง
4.2	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	☆							ศาลมีการดำเนินการอย่างไรในการดูแลจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในด้านสุขภาพและสวัสดิการ และความสะอาดในการใช้สถานที่ทำงานของบุคลากร และปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
4.3	มีระบบการบริหารบุคคลที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของบุคลากรเพื่อให้คำตอบแทนตามความรู้ความสามารถในแต่ละตำแหน่ง	☆							ศาลมีระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรแต่ละตำแหน่งมาพิจารณาถึงการบริหารคำตอบแทน การให้รางวัล และการสร้างแรงจูงใจ  อย่างไรก็ตาม
4.4	มีระบบการเรียนรู้โดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ได้พัฒนาความรู้ตนเอง	☆							ศาลมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรโดยการสำรวจความต้องการของบุคลากรว่ามีความต้องการอบรมสัมมนาเรื่องอะไรแล้วมาพิจารณาจัดทำแผนการฝึกอบรม ทุกปี มีการตรวจสอบจำนวนชั่วโมงในการพัฒนาความรู้

การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของศาล		ส่วน/ ฝ่าย							คำอธิบาย
ด้านที่ 4	การมุ่งเน้นบุคลากร	ช่วยอำนวยความสะดวก	คลัง	ช่วยพิจารณาคดี	บริหารจัดการคดี	บริการประชาชนฯ	ใกล้เคียง ฯ	เทคโนโลยี ฯ	
									ความสามารถของบุคลากร มีจำนวนครบ 60 ชั่วโมงตามที่ สำนักงานศาลกำหนดไว้หรือไม่ หากไม่ครบต้องมีการจัดทำ โครงการอบรมให้แก่บุคลากรเพิ่ม (ซึ่งเฉพาะในส่วนของธุรการ) หลังจากการฝึกอบรมสัมมนา มาแล้วต้องรายงานผลให้ ผู้บังคับบัญชาทราบและนำมา ถ่ายทอดแก่บุคลากรในศาล ได้ด้วยอีก
4.5	มีการเตรียมบุคลากร พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินการ ตามภารกิจได้อย่างทัน่วงที่	☆							ศาลมีแผนการพัฒนาข้าราชการ ศาลยุติธรรม พนักงานราชการ ลูกจ้าง และบุคลากรของศาล ทุกประเภทให้มีขีดสมรรถนะสูง รองรับบทบาทภารกิจตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบาย ประธานศาลฎีกา และ แผนยุทธศาสตร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้คู่ความ ผู้เกี่ยวข้อง ประชาชน และ ผู้รับบริการทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงานมีความเชื่อมั่น ต่อความรู้ความสามารถของ ข้าราชการศาลยุติธรรม พนักงาน ราชการ ลูกจ้างและบุคลากร ของศาล

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของศาล		ส่วน/ ฝ่าย							คำอธิบาย
ด้านที่ 5	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ	ช่วยอำนวยความสะดวก	คลัง	ช่วยพิจารณาคดี	บริหารจัดการคดี	บริการประชาชน	ไกลเกลี่ย ฯ	เทคโนโลยี ฯ	
5.1	มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน 1 ปี และแผนการดำเนินงาน 4 ปี เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	☆							ศาลมีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน 1 ปี และแผนการดำเนินงาน 4 ปี เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
5.2	มีการทบทวนแผนและปรับแผนพร้อมทั้งนำแผนปฏิบัติงานไปใช้ได้ทัน่วงทืออย่างสม่ำเสมอ	☆							ศาลมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไปยังบุคลากรทุก 1 ปี โดยประชุมชี้แจงแผนปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบและปฏิบัติ
5.3	มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น	☆			☆	☆	☆	☆	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีอะไรบ้าง
5.4	มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาวเปรียบเทียบกัน	☆							หัวหน้าส่วน/ฝ่ายต่าง ๆ คาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาวของศาลตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละปีเปรียบเทียบ
5.5	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ		☆						ศาลมีการเตรียมน้ำยาดับเพลิง การฝึกอบรมไฟไหม้ให้แก่บุคลากร รปภ. แม่บ้าน ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน
5.6	มีทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว	☆							ศาลมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลพร้อมที่สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการระยะสั้น และระยะยาว