



ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรม Problems and Obstacles in Financial Management of Cases in the Court of Justice

จิราพร นิลบุญ^{1*} และรุ่งรัตนา เจริญจิตต์²
Jirapond Nilboon^{1*} and Roongrattana Jaroenjitt²

^{1,2}คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

^{1,2}The Faculty of Law Krirk University

*Corresponding Author Email: porntawan22@gmail.com

Received: 31 December 2025 Revised: 15 January 2026 Accepted: 20 January 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรม 2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคร่วมทั้งหาข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรม โดยเป็นการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์และนำเสนอตามวัตถุประสงค์ทางการศึกษา พบว่า 1) แม้ศาลยุติธรรมจะมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ตามนโยบายศาลดิจิทัล แต่ในทางปฏิบัติยังคงประสบปัญหาสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ที่ยังมีความซ้ำซ้อนและการพึ่งพาเอกสารกระดาษในขั้นตอนการเบิกจ่ายและการคืนเงิน (2) ด้านกฎระเบียบซึ่งกฎหมายและระเบียบการเงินการคลังภาครัฐบางประการ ยังไม่เอื้อต่อระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบ และ (3) ด้านเทคโนโลยีและการเชื่อมโยงข้อมูล ที่ระบบรับเงินและระบบบัญชีขาดการเชื่อมโยงข้อมูลแบบอัตโนมัติ และ 2) จากการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและเพิ่มภาระงานแก่เจ้าหน้าที่ และปัญหาด้านเทคโนโลยีและการบูรณาการข้อมูลของศาลยุติธรรม ส่งผลให้การบริหารจัดการการเงินในคดีไม่สามารถบรรลุเป้าหมายความรวดเร็ว โปร่งใสและอัตโนมัติ ตามวิสัยทัศน์ศาลดิจิทัลได้อย่างแท้จริง บทความนี้จึงเสนอแนะให้มีการปรับปรุงระเบียบให้ยืดหยุ่นและการพัฒนาระบบบูรณาการข้อมูลทางการเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส การแก้ไขจึงต้องมุ่งเน้นการสร้างข้อมูลกลางที่จะเชื่อมต่อทั้ง 3 ระบบเข้าด้วยกันด้วยโปรแกรมบัญชีสำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อให้ข้อมูลการเงินไหลเวียนได้แบบอัตโนมัติและลดการทำงานซ้ำซ้อนของเจ้าหน้าที่ สามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การบริหารจัดการการเงินในคดี, ศาลยุติธรรม, ศาลดิจิทัล

Abstract

This academic consists purposes 1. to study the problems and obstacles in managing finances in court cases and 2. to analyze the problems and obstacles and provide suggestions for improving finances in court

cases. This is achieved through a study of relevant documents and research, analyzed and presented according to the study objectives. The findings indicate that 1) Although the courts have adopted information technology in accordance with the digital court policy, in practice, three major problems remain (1) operational processes, which are still redundant and rely on paper documents in disbursement and refund procedures (2) regulations, where some government financial laws and regulations do not fully support electronic payment systems and (3) technology and data linkage, where the payment and accounting systems lack automatic data linkage and 2) The analysis of the current problems and obstacles in managing finances in court cases reveals delays and increased workload for staff. Furthermore, problems with technology and data integration within the courts prevent the financial management of cases from achieving the speed, transparency and automation goals envisioned in the digital court vision. Therefore, this article suggests improving regulations to be more flexible and developing an integrated financial data system to increase efficiency and transparency. The solution should focus on creating a central database that connects all three systems using the Court of Justice's accounting software. To automate the flow of financial information and reduce redundant work by staff, an efficient financial management system for court cases can be developed.

Keywords: Case Financial Management, Court of Justice, Digital Court

บทนำ

ศาลยุติธรรมเป็นสถาบันหลักในการใช้อำนาจตุลาการภายใต้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มีพันธกิจสำคัญในการอำนวยความยุติธรรม ค้ำครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน และระงับข้อพิพาทด้วยความรวดเร็ว เสมอภาคและเป็นธรรม (คณิต ณ นคร, 2561) อย่างไรก็ตามภารกิจในการอำนวยความยุติธรรมมิได้จำกัดอยู่เพียงแค่การพิจารณาพิพากษาคดีในท้องพิจารณาเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงระบบงานสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการการเงินในคดี ซึ่งถือเป็นเส้นเลือดใหญ่ที่หล่อเลี้ยงกระบวนการยุติธรรมให้ขับเคลื่อนไปได้ ธุรกรรมทางการเงินในศาลยุติธรรมมีความซับซ้อนและหลากหลาย ทั้งในส่วนที่เป็นรายได้ของแผ่นดิน เช่น ค่าธรรมเนียมศาล ค่าปรับและส่วนที่เป็นเงินของคู่ความหรือบุคคลภายนอกที่ศาลรับฝากไว้ในชั่วระยะเวลาหนึ่ง เช่น เงินวางประกันการปล่อยชั่วคราว เงินวางเพื่อบรรเทาความเสียหายหรือเงินกลางที่รอการเฉลี่ยคืนแก่เจ้าหนี้ตามคำพิพากษา (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2562) ในบริบทปัจจุบันที่โลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลรัฐบาลไทยได้ขับเคลื่อนนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐทุกภาคส่วนต้องเร่งปรับตัวด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับการให้บริการประชาชน สำนักงานศาลยุติธรรมได้ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนี้และได้กำหนดยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาสู่การเป็น ศาลดิจิทัล (Digital Court) หรือ Smart Court (วิรัช วิรัชฉาวารณ, 2561) โดยมีเป้าหมายเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดการใช้กระดาษ (Paperless) และเพิ่มช่องทางการเข้าถึงความยุติธรรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบยื่นฟ้องทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Filing) ระบบบริการข้อมูลคดีศาลยุติธรรม

(CIOS) และระบบการชำระเงินค่าธรรมเนียมศาลผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) นวัตกรรมเหล่านี้ได้สร้างความสะดวกสบายให้แก่คู่ความและทนายความอย่างเป็นรูปธรรมใน ขั้นตอนการนำคดีเข้าสู่ศาล (ธีระ สุธีวรารังกูร, 2563)

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงลงไปกระบวนการปฏิบัติงานธุรการ โดยเฉพาะในส่วนของบริหารจัดการทางการเงิน พบว่ายังมีช่องว่าง (Gap) ของการพัฒนาที่สำคัญ แม้ว่าเทคโนโลยีจะช่วยให้การรับเงินเข้าสู่ระบบเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่กระบวนการบริหารจัดการภายใน การบันทึกบัญชีและโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการจ่ายเงิน กลับยังคงเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการที่ผู้ตั้งประสิทธิภาพโดยรวม ปัญหาเหล่านี้ไม่ได้เกิดจากความล้าหลังของเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความไม่สอดคล้อง ระหว่างเทคโนโลยีสมัยใหม่กับโครงสร้างการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม ปัญหาประการแรกคือ ความซับซ้อนของข้อกำหนดและระเบียบ การบริหารจัดการเงินของศาลยุติธรรมต้องดำเนินการภายใต้กรอบของประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พระธรรมนูญศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมที่เกี่ยวข้องกับเงินงบประมาณและเงินในคดี (ไพโรจน์ วายุภาพ, 2565) ซึ่งกฎระเบียบเหล่านี้ส่วนใหญ่ถูกสร้างขึ้นเพื่อรองรับระบบเอกสารกระดาษ และเน้นการควบคุมตรวจสอบอย่างเข้มงวด เพื่อป้องกันการทุจริต การนำระเบียบเหล่านี้มาบังคับใช้กับธุรกรรมดิจิทัลที่ต้องการความรวดเร็วและความยืดหยุ่น จึงเกิดเป็นกับดักของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องทำงานซ้ำซ้อนทั้งในระบบอิเล็กทรอนิกส์และระบบเอกสารเพื่อความปลอดภัยในการตรวจสอบ ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ, 2561) ปัญหาประการต่อมาคือ การบูรณาการข้อมูลและระบบสารสนเทศ ปัจจุบันระบบสารสนเทศของศาลยุติธรรมยังคงมีลักษณะการทำงานแบบแยกส่วน ระบบงานคดี ระบบการเงิน และระบบบัญชี ยังไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลแบบอัตโนมัติอย่างสมบูรณ์ การขาดการเชื่อมโยงนี้ส่งผลให้ข้อมูลสถานะทางการเงินไม่เป็นปัจจุบัน (Real-time) เจ้าหน้าที่ต้องเสียเวลาในการตรวจสอบและกระทบยอดบัญชี (Reconciliation) ด้วยมือ ซึ่งเสี่ยงต่อความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error) และเป็นสาเหตุสำคัญของความล่าช้าในการคืนเงินแก่คู่ความหรือผู้มีสิทธิรับเงิน (สถาบันวิจัยและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 2559)

นอกจากนี้ ยังมีปัญหาด้านบุคลากรและการปรับตัว การเปลี่ยนแปลงสู่ระบบดิจิทัลต้องการทักษะใหม่ ที่บุคลากรบางส่วนอาจยังปรับตัวไม่ทัน ประกอบกับภาระงานที่เพิ่มขึ้นในช่วงเปลี่ยนผ่านที่ต้องดูแลทั้งระบบเก่าและระบบใหม่ ทำให้เกิดความตึงเครียดและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง ความล่าช้าหรือข้อขัดข้องในการบริหารจัดการการเงินในคดี มิได้เป็นเพียงปัญหาทางธุรการเท่านั้น แต่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชนที่มีต่อกระบวนการยุติธรรม หากประชาชนชนะคดีหรือมีสิทธิได้รับเงินคืน แต่ต้องรอคอยกระบวนการทางธุรการที่ยาวนาน ย่อมถือว่าความยุติธรรมนั้นยังไม่สมบูรณ์ ดังคำกล่าวที่ว่าความยุติธรรมที่ล่าช้า คือความไม่ยุติธรรม (Justice delayed is justice denied) ซึ่งในบริบทนี้หมายถึงความล่าช้าในการได้รับคืนสิทธิทางการเงินด้วย (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2562) ดังนั้น บทความวิชาการฉบับนี้จึงมุ่งหมายที่จะศึกษาและวิเคราะห์เจาะลึกถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรม ในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านกระบวนการ ด้านกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี และด้านบุคลากร เพื่อสังเคราะห์ให้เห็นถึงรากเหง้าของปัญหาที่แท้จริง และนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการการเงินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตอบสนองความต้องการของ

ประชาชนในยุคดิจิทัลได้อย่างแท้จริง การศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ไม่เพียงแต่ต่อสำนักงานศาลยุติธรรมในการกำหนดนโยบายเท่านั้น แต่ยังเป็นกรณีศึกษาสำหรับการปฏิรูประบบราชการไทยในการก้าวข้ามอุปสรรคเพื่อมุ่งสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างยั่งยืน

บทวิเคราะห์

จากการศึกษาบริบทการดำเนินงานของศาลยุติธรรมในปัจจุบัน สามารถวิเคราะห์การบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรม ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและระบบศาลยุติธรรมของประเทศไทย

1.1 แนวคิดการบริหารจัดการคดี ระบบบริหารจัดการคดี (Case Management System) คือ ระบบสารสนเทศในการจัดการเก็บสำนวนคดีและเอกสารที่จำเป็นในการพิจารณาพิพากษาคดี ให้อยู่ในรูปแบบเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ โดยมีจุดประสงค์ในการลดการใช้กระดาษ (100% Paperless) หรือใช้เฉพาะกรณีที่จำเป็นเท่านั้น นอกจากนี้ระบบยังมีความสามารถในการบริหารตารางนัดหมายบุคลากรภายในศาลการแจ้งวันนัดหมายแก่คู่ความ และการบริหารจัดการตารางเวลาของห้องพิจารณาคดี รวมถึงการส่งเอกสารสำคัญต่าง ๆ จะสามารถทำผ่านระบบจัดการสำนวนคดีนี้ ซึ่งจะช่วยลดเวลาการออกคำสั่งศาลต่าง ๆ และการรวบรวมเอกสารสำคัญจากทนายความทั้งฝั่งโจทก์ และจำเลย อันจะนำไปสู่ความรวดเร็วในการจัดเตรียมเอกสารสำคัญต่าง ๆ ของคดีเพื่อขึ้นสู่กระบวนการพิพากษาโดยผู้พิพากษา และการสืบค้นสำนวนคดีให้สะดวกยิ่งขึ้นด้วย ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในห้องพิจารณาคดี (Court Room System) คือ ระบบที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในห้องพิจารณาคดี ได้แก่ ระบบบันทึกวิดีโอและเสียงในห้องพิจารณา เช่น การ สืบพยาน ข้อดีของระบบดังกล่าวคือลดระยะเวลาในการสืบพยานโดยผู้พิพากษา ซึ่งผู้พิพากษานำไฟล์เสียงไปฟังย้อนหลังโดยสามารถเลือกช่วงประเด็นสำคัญที่ต้องการฟังอีกครั้งได้ และสามารถสังเกตการแสดงบนใบหน้าของพยานและผู้ต้องหาโดยผู้เชี่ยวชาญผ่านภาพที่บันทึกได้ การใช้เทคโนโลยีประชุมทางไกลระหว่างศาล เพื่อเพิ่มความสะดวกในการพิจารณาพิพากษาคดี รวมถึงการ ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ในห้องพิจารณาคดีด้วย โดยระบบหลักทั้ง 3 จะเป็นการเชื่อมโยงกันทั้งระบบส่วนหน้า (Front Office) ระบบส่วนหลัง (Back Office) ของสำนักงานศาลยุติธรรม และระบบการพิจารณาคดีรวมถึงอาจมีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างศาลต่าง ๆ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ด้วย เพื่ออำนวยความสะดวกหรือสืบค้น ข้อมูลและการพิจารณาคดีดำเนินไปได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ทั้งนี้ใน e-Court นั้นยังรวมถึงการให้บริการประชาชนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยผู้พิพากษาดด้วย

ระบบศาลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Court System) หรือที่เรียกว่า e-Court หรือในบางประเทศก็เรียกว่า High-Tech Court หรือ Technology Court ได้มีการริเริ่มในศาลสหรัฐอเมริกาตั้งแต่เมื่อปี ค.ศ. 1996 แต่ได้มีการนำมาใช้งานจริงในปี ค.ศ. 2002 ในลักษณะนำร่อง ซึ่งในขณะนั้นมีการออกกฎหมาย e-Government Act ซึ่งกฎหมายดังกล่าวก็ได้เข้ามามีบทบาทใน การช่วยให้ศาลพัฒนาระบบ e-Court ได้ ต่อมาในปี ค.ศ. 2004 ศาลแขวงทั้งหมดก็ได้ใช้ระบบ ดังกล่าว และในปัจจุบันศาลในรัฐบาลกลางทั้งหมดก็ได้ใช้ระบบนี้ ระบบศาลอิเล็กทรอนิกส์ไม่ได้หมายถึงเฉพาะรูปแบบของศาลที่มีระบบการรับฟังหรือพิจารณาพยานหลักฐานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Evidence) เท่านั้น แต่มีขอบเขตที่กว้างกว่านั้น กล่าวคือสามารถแบ่งออกเป็นระบบต่าง ๆ ที่สำคัญ 3 ระบบ ได้แก่ ระบบรับคำฟ้องทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Filing System) คือ ระบบสารสนเทศที่มีความสามารถรับส่งคำฟ้องร้องและเอกสารต่าง ๆ ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์จากหน่วยงาน ด้านกฎหมายต่าง ๆ เมื่อศาลได้รับคำฟ้องแล้วจะทำการลงทะเบียนเลขหมาย ตรวจสอบความถูกต้อง และจัดเก็บข้อมูลลงในฐานข้อมูล โดยข้อมูลคำฟ้องร้องแบบอิเล็กทรอนิกส์ในฐานข้อมูลสามารถเชื่อมโยงนำไปใช้ในระบบบริหารจัดการ

สำนวนคดีต่อไปได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการคำนวณและบริการชำระค่าธรรมเนียมศาลแบบระบบออนไลน์ด้วย (สถาบันวิจัยและพัฒนา
รพีพัฒนศักดิ์ สำนักงานศาลยุติธรรม, 2559) คณะกรรมาธิการยุโรปเพื่อควมมีประสิทธิภาพในกระบวนการยุติธรรม (European
Commission For The Efficiency of Justice - CEPEJ) ได้จัดร่างเค้าโครงการสร้างระบบการบริหารจัดการคดี ทั้งนี้ เพราะความ
คาดหวังใช้งานจากระบบการบริหารจัดการคดีของศาลยอมคาดหวังจากระบบการบริหารจัดการคดีให้ช่วยอำนวยความสะดวกได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ และมีคุณภาพที่ดีมากขึ้น การจัดการข้อมูลจึงมีความสำคัญต่อการตัดสินใจและการบริหารศาลที่ดี และเนกยูแจสท์ผลลัพธ์
ของกระบวนการยุติธรรมที่มอบให้แก่ประชาชน โดยประชาชนยอมคาดหวังให้ศาลรวบรวมจัดการ แบ่งปัน และส่งข้อมูลคดีตัดสินต่าง ๆ
อย่างมีมาตรฐาน ข้อมูลพื้นฐานที่ผู้ต้องการเข้าถึง คือ ข้อมูลที่ช่วยให้พวกเขาค้นหาอะไรกำลังเกิดขึ้นกับคดีของตน ไม่ว่าจะเป็น
โจทก์ จำเลย ผู้ต้องหา ผู้เสียหาย ผู้พิพากษา พนักงานอัยการ หมายความยอมคาดหวังว่าจะได้รับข้อมูลล่าสุดเกี่ยวกับคดีที่ตนเองเกี่ยวข้อง
ดังนั้น จึงเป็นความรับผิดชอบของศาลในการรวบรวม จัดการ แบ่งปัน และจัดส่งข้อมูลเกี่ยวกับคดีและภาพรวมในการทำงานของศาล
ในลักษณะที่เหมาะสม โดยมีผู้ประกอบวิชาชีพกฎหมาย เช่น ทนายความ เขามีส่วนร่วมในกระบวนการที่เกิดขึ้น วัตถุประสงค์ของระบบ
การบริหารจัดการคดี คือ การสนับสนุนการรวบรวม การจัดการ และการจัดส่งข้อมูลเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดเพื่อตอบสนองความ
ต้องการของผู้ใช้งาน และจากวิวัฒนาการของระบบการบริหารจัดการคดีที่ผ่านมาการพิจารณาปรับปรุงการบริหารจัดการข้อมูลโดยการ
ออกแบบระบบการบริหารจัดการคดี จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อส่งเสริมกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพและเป็นการแสดงความ
รับผิดชอบต่อบริการให้การข้อมูลเหล่านั้น

1.2 ระบบศาลยุติธรรมของประเทศไทย ศาลยุติธรรมเดิมอยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงยุติธรรม กระทั่งได้มีรัฐธรรมนูญแห่ง
ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 แยกศาลยุติธรรมออกจากกระทรวงยุติธรรม บัญญัติให้ศาลยุติธรรมมีหน่วยงานธุรการของศาลยุติธรรมที่
เป็นอิสระ ให้เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อประธานศาลฎีกา และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ
ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 5 บัญญัติให้มีสำนักงานศาลยุติธรรมเป็นส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานอิสระ มีฐานะ
เป็นนิติบุคคล ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2543 มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น ตามที่กฎหมาย
บัญญัติ ตามพระราชบัญญัติศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ระบบศาลยุติธรรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ชั้นศาล คือ ศาล
ชั้นต้น ศาลชั้นอุทธรณ์ และศาลชั้นฎีกา มีประธานศาลฎีกาเป็นประมุขตุลาการ มีอำนาจหน้าที่ในการวางระเบียบราชการฝ่ายตุลาการ
ศาลยุติธรรม เพื่อให้กิจการของศาลยุติธรรมดำเนินไปโดยเรียบร้อยและเป็นระเบียบเดียวกัน ดูแลผู้พิพากษาศาลยุติธรรมให้ปฏิบัติตาม
ระเบียบวิธีต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นโดยกฎหมายหรือโดยประการอื่นให้ถูกต้องรวมทั้งมีอำนาจในการกำหนดนโยบายและบริหารราชการ
โดยออกเป็นข้อบังคับของประธานศาลฎีกา และข้อกำหนดของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับการบริหารจัดการคดี และมีสำนักงานศาล
ยุติธรรมดูแลงานธุรการของศาลยุติธรรม (ธีระ สุธีวรานุ, 2563)

ปัจจุบัน เทคโนโลยีและเครื่องมือด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นจนเอื้ออำนวยต่อการขยายผล
การใช้งานระบบสารสนเทศ เช่น Internet of Things (IoT) และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เป็นต้น ทำให้ศาล
ยุติธรรมต้องมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นมาตรฐาน มีความปลอดภัยสามารถรองรับการทำงาน และประชาชนสามารถ
เข้าถึงบริการได้โดยง่าย พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงเพื่อแลกเปลี่ยนบูรณาการข้อมูลภายในหน่วยงาน และหน่วยงานภายนอก รวมทั้งให้
ความสำคัญในการบริหารจัดการให้เกิดการพึ่งพาและสามารถบริหารจัดการระบบของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยั่งยืน
จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาศาลยุติธรรมระยะ 4 ปี ที่จะทำให้ศาลยุติธรรม สามารถอำนวยความสะดวกยุติธรรมและปฏิบัติการกิจการตาม

กฎหมายกำหนดให้แก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ในทุกรูปแบบ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ (TRUST) โดยยุทธศาสตร์ที่ 5 เปลี่ยนผ่านสู่อนาคต (Transformation) เป็นการกำหนดเพื่อให้ ศาลยุติธรรมนำไปสู่องค์กรนวัตกรรมอย่างเต็มรูปแบบ ให้นวัตกรรมของศาลยุติธรรมเสริมสร้างการอำนวยความสะดวกยุติธรรมและการคุ้มครอง สิทธิของประชาชนที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัดและเป็นธรรม มีการนำนวัตกรรมด้านต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการคดี เช่น ระบบ บริการออนไลน์ศาลยุติธรรม (Court Integral Online Service : CIOS) ระบบการยื่น ส่ง และรับคำคู่ความและเอกสารทางระบบ รับ - ส่ง อิเล็กทรอนิกส์ (e - Filing) นวัตกรรมวิธีพิจารณาคดีทางอิเล็กทรอนิกส์ การไกล่เกลี่ยออนไลน์ เป็นต้น ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 258 ได้กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลหนึ่งในบทบัญญัติดังกล่าวคือเรื่องกระบวนการยุติธรรมที่ให้มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการยุติธรรมที่ชัดเจนเพื่อให้ประชาชน ได้รับความยุติธรรมโดยไม่ล่าช้า ศาลยุติธรรมซึ่งเป็นองค์กรซึ่งมีภารกิจในการพิจารณาพิพากษาคดีเพื่ออำนวยความสะดวกยุติธรรมแก่ประชาชน ในด้านอรรถคดี ที่ปัจจุบันประสบปัญหาคดีล้นศาล การพิจารณาคดีที่ล่าช้าและมีความยุ่งยากของการบริหารจัดการคดี ดังนั้น เพื่อ ตอบสนองบทบัญญัติตาม รัฐธรรมนูญและสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตลอดจนแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว ท่านประธานศาล ฎีกาจึงได้มีนโยบายในการเพิ่มการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการคดีในศาลต่าง ๆ เพื่อให้การเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมของ ประชาชนเป็นไปด้วยความรวดเร็วขึ้น ยง่ายขึ้น และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง โดยเฉพาะกระบวนการพิจารณาคดีเท่านั้น หลังการพิจารณาเสร็จ ล้นแล้วประชาชนก็จะต้องได้รับความเป็นธรรมอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการฟ้องเรียกร้องสิทธิเกี่ยวกับตัวเงิน เมื่อศาลมีคำพิพากษา หรือมีคำสั่งแล้ว ผู้ที่ถูกฟ้องหรือผู้ที่แพ้คดีจะนำเงินมาวางที่ศาล เพื่อจ่ายให้แก่คู่ความหรือผู้มีสิทธิรับเงิน ซึ่งเมื่อมีผู้นำเงินมาวางศาลแล้ว ศาลจะมีหมายแจ้งให้คู่ความหรือผู้มีสิทธิรับเงิน มาติดต่อขอรับเงินไปจากศาล ซึ่งการรับเงินจากศาลไม่เพียงเฉพาะเงินที่เกิดจากการฟ้อง เรียกร้องสิทธิเกี่ยวกับตัวเงินระหว่างโจทก์และจำเลยเท่านั้น ยังมีเงินที่ผู้กระทำความผิดต้องชดใช้ค่าเสียหาย หรือค่าสินไหมทดแทนแก่ ผู้เสียหาย รวมถึงเงินค่าธรรมเนียบศาล เงินค่าปรับ หรือเงินประกันตัว ที่ศาลสั่งคืนแก่คู่ความหรือผู้มีสิทธิรับเงินด้วย โดยการแจ้งให้ คู่ความหรือผู้มีสิทธิรับเงินไปจากศาล โดยเฉพาะค่าสินไหมทดแทนหรือค่าเสียหาย ที่ขณะฟ้องคดีไม่มีรายละเอียดเพียงพอ การแจ้งให้ มารับเงินคืนไปจากศาลจึงเป็นเรื่องยาก ทำให้เงินค้างจ่ายอยู่ในศาลเป็นจำนวนมาก แม้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 บัญญัติให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ ในการบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน และสำนักงานศาลยุติธรรมจะนำนวัตกรรมวิธีพิจารณาคดีทาง อิเล็กทรอนิกส์มาใช้ ตามข้อกำหนดของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยวิธีพิจารณาคดีทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 ก็ไม่อาจแก้ปัญหาเงินค้าง จ่ายอยู่ในศาลได้

2. ปัญหาด้านกระบวนการปฏิบัติงาน

กระบวนการปฏิบัติงาน ถือเป็นกลไกขับเคลื่อนหลักที่จะแปลงนโยบายและทรัพยากรให้เกิดเป็นผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ในบริบทของ การบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรม กระบวนการปฏิบัติงานเปรียบเสมือนโซ่ข้อกลางที่เชื่อมต่อระหว่างความต้องการของ ผู้รับบริการ (คู่ความและประชาชน) กับกฎระเบียบและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แม้ศาลยุติธรรมจะมีการนำนวัตกรรมดิจิทัลมา ประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับการให้บริการ แต่จากการวิเคราะห์เจาะลึกในระดับปฏิบัติการ พบว่ากระบวนการทำงานจริงยังคงเผชิญกับสภาพ ปัญหาเชิงโครงสร้างและเชิงพฤติกรรมที่ซับซ้อน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถจำแนกปัญหาและ อุปสรรคด้านกระบวนการปฏิบัติงานออกเป็นประเด็นหลักได้ดังนี้

2.1 ปัญหาของระบบงานคู่ขนาน ปัญหาที่เด่นชัดและส่งผลกระทบต่อภาระงานของเจ้าหน้าที่มากที่สุด คือ สภาพการทำงานแบบลูกผสม หรือ Hybrid Workflow ที่ไม่สมบูรณ์ กล่าวคือ เป็นการทำงานที่ต้องดำเนินกระบวนการในรูปแบบดิจิทัล (Digital) ควบคู่ไปกับรูปแบบดั้งเดิม (Manual/Analog) อย่างแยกไม่ออก ความซ้ำซ้อนของการบันทึกข้อมูล ตามทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ควรจะเข้ามาทดแทน (Replace) การทำงานด้วยมือ แต่ในทางปฏิบัติของศาลยุติธรรม ระบบดิจิทัลกลับกลายเป็นเพียงส่วนต่อเติม (Add-on) ที่เพิ่มเข้ามา เจ้าหน้าที่การเงินยังคงต้องปฏิบัติหน้าที่ในการบันทึกบัญชีในโปรแกรมบัญชีสำนักงานศาลยุติธรรมด้วยระบบกึ่ง Manual คือ ต้องบันทึกรายการเดบิต เครดิตด้วยตนเอง หรือจัดทำทะเบียนคุมต่าง ๆ ด้วยลายมือ เพื่อให้สอดคล้องกับระเบียบราชการที่ยังต้องการหลักฐานเชิงกายภาพ ในขณะเดียวกันก็ต้องทำการบันทึกข้อมูลชุดเดียวกันนั้นลงในระบบสารสนเทศทางการเงินของศาล และบางครั้งต้องบันทึกซ้ำลงในระบบของธนาคาร (Corporate Banking) การต้องบันทึกข้อมูลซ้ำ ๆ ในหลายแพลตฟอร์ม นอกจากจะสิ้นเปลืองเวลาและทรัพยากรบุคคลอันมีค่าแล้ว ยังเป็นจุดอ่อนที่ก่อให้เกิดความผิดพลาดของข้อมูลเนื่องจากความเหนื่อยล้าของมนุษย์ (Human Error) ที่อาจกรอกตัวเลขผิดพลาดในระบบใดระบบหนึ่ง ส่งผลให้ยอดเงินไม่ตรงกันและต้องเสียเวลาในการสอบทานย้อนหลัง และการคงอยู่ของเอกสารกระดาษ แม้ธุรกรรมจะเกิดขึ้นบนโลกออนไลน์ เช่น การโอนเงินผ่าน Internet Banking แต่กระบวนการภายในยังต้องการกระดาษ เพื่อเป็นสื่อกลางในการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในศาล เจ้าหน้าที่ยังต้องพิมพ์ (Print out) สลิปโอนเงิน หรือหลักฐานจากหน้าจอคอมพิวเตอร์ เพื่อนำมาแนบกับเรื่องเสนอ และเดินแฟ้มเอกสารไปให้ผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ สภาพการณ์นี้สะท้อนให้เห็นว่า กระบวนการปฏิบัติงานยังไม่ได้รับการออกแบบใหม่ (Process Re-engineering) ให้รองรับข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์อย่างแท้จริง ทำให้ความรวดเร็วที่ได้จากเทคโนโลยีถูกลดทอนลงด้วยขั้นตอนทางธุรการที่ยังล้าสมัย

2.2 ความไม่สมดุลของกระบวนการไหลเวียนเงิน จากการวิเคราะห์กระบวนการรับและจ่ายเงิน พบความไม่สมดุลในเชิงประสิทธิภาพและความคล่องตัว กระบวนการรับเงิน สะดวกแต่สร้างภาระงานแฝง สำนักงานศาลยุติธรรมประสบความสำเร็จในการพัฒนาระบบรับชำระเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) ทั้งผ่านเครื่อง EDC, QR Code หรือ Bill Payment ซึ่งอำนวยความสะดวกให้แก่คู่ความอย่างมาก แต่ความสะดวกนี้กลับสร้างภาระงานให้กับเจ้าหน้าที่การเงิน เนื่องจากปริมาณธุรกรรมที่เพิ่มสูงขึ้นและกระจายตัวมาในหลายช่องทางและหลายช่วงเวลา ทำให้กระบวนการรวบรวม ตรวจสอบ และสรุปยอดประจำวันมีความซับซ้อนมากขึ้น เจ้าหน้าที่ต้องใช้เวลามากในการแยกแยะประเภทเงิน (เช่น แยกเงินค่าธรรมเนียมออกจากเงินค่าปรับ หรือเงินกลาง) จากรายงานของธนาคารที่อาจไม่ได้รับรายละเอียดที่ชัดเจนเพียงพอ แต่กระบวนการจ่ายเงินเป็นคอขวดสำคัญ ในทางตรงกันข้าม กระบวนการคืนเงิน หรือการจ่ายเงินให้แก่คู่ความหรือผู้มีสิทธิรับเงินยังคงเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุด ขั้นตอนการปฏิบัติงานยังคงยึดติดกับระเบียบที่เคร่งครัดและขั้นตอนที่ล่าช้า เช่น ขั้นตอนการขอคืนเงิน เริ่มต้นด้วยคู่ความต้องยื่นคำร้องขอคืนเงิน (ซึ่งส่วนใหญ่ยังต้องยื่นเป็นกระดาษ) จากนั้นเจ้าหน้าที่จะต้องไปค้นหาสำนวนคดี เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของยอดเงินและสิทธิในการรับเงิน การที่ข้อมูลการเงินไม่ได้ถูกรวมศูนย์อยู่ในฐานข้อมูลเดียว แต่กระจายอยู่ตามสำนวนคดีและสมุดบัญชี ทำให้ขั้นตอนนี้ใช้เวลานาน โดยเฉพาะในคดีที่เสร็จสิ้นไปนานแล้วหรือคดีที่มีการเปลี่ยนมือเจ้าของสำนวน ขั้นตอนการอนุมัติ เมื่อตรวจสอบยอดเงินแล้ว ต้องมีการทำเรื่องเสนอตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ตั้งแต่เจ้าหน้าที่การเงิน หัวหน้าส่วนการเงิน ผู้อำนวยการศาล ไปจนถึงผู้พิพากษาหรือผู้บริหารศาลยุติธรรมเพื่ออนุมัติสั่งจ่าย กระบวนการนี้เป็นการเดินเอกสาร หากผู้มีอำนาจติดภารกิจพิจารณาคดี หรือเอกสารติดค้างอยู่ที่ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง กระบวนการทั้งหมดก็จะหยุดชะงัก และรูปแบบการจ่ายเงิน แม้ปัจจุบันจะเริ่มมีการโอนเงินเข้าบัญชีคู่ความ (Direct Credit) แต่ในหลายกรณียังคงมีการใช้เช็คสั่งจ่าย (Cheque) ซึ่งเป็นวิธีการดั้งเดิม การเขียนเช็ค การลงลายมือชื่อผู้มีอำนาจสั่งจ่ายร่วมกัน และการนัดหมาย

ให้คู่ความมารับเช็คเป็นกระบวนการที่มีต้นทุนการจัดการสูง และสร้างภาระให้แก่ประชาชนที่ต้องเดินทางมาติดต่อศาลซ้ำซ้อน (สถาบันวิจัยและพัฒนาทรัพยากรดี สำนักงานศาลยุติธรรม, 2566)

2.3 ปัญหาการกระหายยอดและการตรวจสอบความถูกต้อง หัวใจสำคัญของงานการเงินและบัญชีคือความถูกต้องแม่นยำแต่กระบวนการปฏิบัติงานในปัจจุบันกลับสร้างความยุ่งยากในการพิสูจน์ความถูกต้อง การขาดข้อมูลอ้างอิงที่สมบูรณ์ในการโอนเงินเข้าบัญชี ศาลของคู่ความผ่านระบบธนาคาร โดยเฉพาะการโอนผ่าน Mobile Banking ของธนาคารต่างธนาคาร บ่อยครั้งที่ข้อมูลอ้างอิง (Reference No.) เช่น เลขคดี หรือชื่อคู่ความ ไม่ถูกส่งมาพร้อมกับยอดเงิน (Transaction) หรือถูกตัดทอนลง ทำให้เจ้าหน้าที่การเงินเห็นเพียงยอดเงินและชื่อผู้โอนใน Statement ของธนาคาร แต่ไม่ทราบว่าเป็นเงินค่าอะไร ในคดีใด ทำให้เกิดบัญชีหัก หรือเงินรอการตรวจสอบจำนวนมาก เจ้าหน้าที่ต้องเสียเวลาในการสืบหาที่มาของเงิน โดยการโทรศัพท์สอบถามหรือขอให้คู่ความนำหลักฐานมาแสดง ซึ่งเป็นกระบวนการ Manual ที่สิ้นเปลืองเวลาอย่างยิ่ง และความยากลำบากในการปิดบัญชี ด้วยระบบงานที่แยกส่วน ระหว่างระบบรับเงิน หน้าเคาน์เตอร์, ระบบ e-Filing, ระบบ CLOS และระบบ e-Payment ทำให้การปิดบัญชีประจำวันเป็นเรื่องยาก เจ้าหน้าที่ต้องรวบรวมรายงานจากหลายแหล่งมาประมวลผลรวมกันใน Excel หรือกระดาษทำการ (Worksheet) เพื่อตรวจสอบว่ายอดเงินรับจริงตรงกับยอดในระบบบัญชีและยอดเงินในธนาคารหรือไม่ ความซับซ้อนนี้เพิ่มความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาด และหากพบยอดเงินไม่ตรงกัน การค้นหาจุดผิดพลาดในกองข้อมูลมหาศาลต้องใช้ทักษะและเวลาที่มากเกินความจำเป็น

2.4 การขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายใน กระบวนการบริหารจัดการเงินในคดีไม่ได้เป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงินเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยข้อมูลและการประสานงานจากฝ่ายงานคดีอย่างใกล้ชิด แต่ในทางปฏิบัติพบปัญหาช่องว่างในการปฏิบัติงาน คือ ความล่าช้าในการส่งต่อคำสั่งศาล เมื่อศาลมีคำสั่งหรือคำพิพากษาที่เกี่ยวข้องกับเงิน (เช่น สั่งปรับนายประกัน, สั่งคืนค่าธรรมเนียมศาล, สั่งปรับ) ข้อมูลคำสั่งเหล่านี้มักไม่ได้ถูกส่งมายังฝ่ายการเงินในทันที ฝ่ายการเงินมักทราบเรื่องก็ต่อเมื่อคู่ความถือคำสั่งมาติดต่อขอรับเงินหรือต้องรอเจ้าหน้าที่งานคดีรวบรวมสำนวนมาให้ในภายหลัง ความล่าช้าของข้อมูลนี้ทำให้ฐานข้อมูลการเงินไม่เป็นปัจจุบัน และทำให้ฝ่ายการเงินไม่สามารถเตรียมการจ่ายเงินได้ล่วงหน้า และการขาดมาตรฐานการบันทึกข้อมูลร่วมกันเจ้าหน้าที่งานคดีและเจ้าหน้าที่การเงินอาจมีการใช้รหัสหรือการระบุประเภทเงินที่แตกต่างกันในระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้เมื่อต้องนำข้อมูลมาเชื่อมโยงกันเกิดความคลาดเคลื่อน เช่น การระบุสถานะคดีว่าเสร็จสิ้น ในระบบงานคดี อาจไม่ได้กระตุ้นให้ระบบการเงินเปลี่ยนสถานะเงินประกัน เป็นพร้อมคืนโดยอัตโนมัติ ต้องอาศัยการตรวจสอบและบันทึกซ้ำโดยมนุษย์

2.5 ปัญหาเฉพาะในกระบวนการจัดการเงินประกันตัวและเงินเพื่อบรรเทาความเสียหาย เงินประกันตัวผู้ต้องหาหรือจำเลยเป็นเงินที่มีความสำคัญสูงในแง่ของสิทธิเสรีภาพและมูลค่าทางการเงิน กระบวนการปฏิบัติงานในส่วนนี้มีความละเอียดอ่อนและพบปัญหาเฉพาะตัว กระบวนการรับหลักประกัน ในกรณีที่ใช้เงินสดหรือสมุดบัญชีเงินฝากเป็นหลักประกัน กระบวนการตรวจสอบและเก็บรักษาต้องมีความรัดกุมสูง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการรับเงินประกันออนไลน์ (e-Bail) แม้จะเริ่มดำเนินการแล้ว แต่ในทางปฏิบัติยังมีข้อจำกัดเรื่องวงเงินการโอนของธนาคาร (Transaction Limit) และความเชื่อมั่นของนายประกันที่ยังต้องการใบรับเงินที่เป็นกระดาษทันที และกระบวนการรับหลักประกัน เมื่อมีการผิดสัญญาประกันและศาลสั่งปรับนายประกัน ขั้นตอนการบังคับคดีเอาประกันมีขั้นตอนทางธุรการที่ซับซ้อน ทั้งการออกหนังสือแจ้งเตือน การตรวจสอบยอดหนี้ และการตัดโอนเงินเข้าเป็นรายได้แผ่นดิน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ส่วนใหญ่ยังทำด้วยมือ (Manual Process) ขาดระบบติดตามสถานะลูกหนี้ค่าปรับที่เชื่อมโยงกับระบบการเงินโดยตรง ทำให้เกิดความล่าช้าในการนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน

ปัญหาการวางแผนเพื่อบรรเทาความเสียหายในศาลยุติธรรมมีประเด็นสำคัญเริ่มจากการที่จำเลยมักวางเงิน เพื่อหวังผลในการลดหย่อนโทษ ซึ่งมีอุปสรรคสำคัญในกรณีที่ศาลไม่ทราบชื่อหรือที่อยู่ปัจจุบันของผู้เสียหาย (เช่น ผู้เสียหายย้ายที่อยู่, เป็นชาวต่างชาติ, หรือข้อมูลในสำนวนไม่เป็นปัจจุบัน) ทำให้ศาลไม่สามารถส่งหมายแจ้งให้มารับเงินได้ ส่งผลให้กระบวนการเยียวยาไม่เกิดขึ้นจริง การขาดการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลของศาล พนักงานสอบสวน และพนักงานอัยการ ไม่ได้เชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์ ทำให้ข้อมูลการติดต่อผู้เสียหายคลาดเคลื่อน ส่งผลให้เงินเยียวยาค้างอยู่ในบัญชีศาลเป็นจำนวนมากและกลายเป็นเงินค้างจ่ายต้องนำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน นอกจากนี้ กระบวนการรับเงินยังมีขั้นตอนทางธุรการที่ซับซ้อนและขาดการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้ผู้เสียหายที่อยู่ห่างไกลหรือมีฐานะยากจนเข้าถึงสิทธิได้ยาก ในขณะที่ผู้เสียหายบางส่วนยังขาดความเข้าใจทางกฎหมายโดยเกรงว่าการรับเงินจะทำให้เสียสิทธิในการฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายส่วนที่เหลือ ปัญหาเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างในหลักความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ที่ยังไม่สามารถเยียวยาผู้เสียหายได้อย่างเป็นรูปธรรมและทั่วถึงตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย

3. ปัญหาด้านกฎหมายและระเบียบ

ปัญหาด้านกฎหมายและระเบียบในการบริหารจัดการการเงินของศาลยุติธรรม มิใช่เป็นเพียงข้อขัดข้องทางเทคนิคของการปฏิบัติงานราชการเท่านั้น แต่เมื่อพิจารณาในมิติของสังคมวิทยาทางกฎหมาย จะพบว่าป็นรากเหง้าสำคัญที่สร้าง ความไม่สมดุลของข้อมูลข่าวสารระหว่างรัฐกับประชาชน โครงสร้างของกฎหมายและระเบียบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันถูกออกแบบมาบนพื้นฐานของระบบ ผู้มีสิทธิต้องรู้เองหรือระบบตั้งรับ ซึ่งขัดแย้งกับความเป็นจริงที่ว่า กระบวนการยุติธรรมมีความซับซ้อนสูงและประชาชนส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในสิทธิของตน ความไม่สอดคล้องระหว่างเจตนารมณ์ของกฎหมายที่ต้องการให้ความคุ้มครองสิทธิ กับกระบวนการบังคับใช้ที่สร้างกำแพงกั้นการรับรู้สิทธิ สามารถวิเคราะห์ผ่านบทบัญญัติและระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

3.1 ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 345 ตามมาตรา 345 แห่งประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง บัญญัติรับรองสิทธิของคู่ความในการได้รับคืนเงินค่าธรรมเนียมศาลและเงินวางศาลเมื่อคดีถึงที่สุด หรือเมื่อเหตุที่ต้องวางเงินได้หมดสิ้นไป บทบัญญัตินี้ถือเป็นสิทธิสารบัญญัติที่รับรองความชอบธรรมในการที่ประชาชนจะได้รับทรัพย์สินของตนคืน อย่างไรก็ตาม ปัญหาอยู่ที่สิทธิวิธีสบัญญัติ หรือขั้นตอนการบังคับเพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธินั้น กฎหมายมาตรานี้ถูกตีความและนำไปปฏิบัติในลักษณะของระบบคำร้อง กล่าวคือ ศาลจะดำเนินการคืนเงินก็ต่อเมื่อคู่ความหรือผู้มีส่วนได้เสียแสดงเจตนา หรือยื่นคำร้องขอรับเงินคืน แนวคิดทางกฎหมายเช่นนี้วางอยู่บนสมมติฐานว่า คู่ความทุกรายมีความรู้ และมีความตื่นตัวที่จะติดตามผลคดีและทราบถึงสิทธิของตนอยู่ตลอดเวลา แต่ในความเป็นจริง คู่ความจำนวนมาก โดยเฉพาะประชาชนทั่วไปที่ไม่ได้มีนายความประจำตัว มักไม่ทราบข้อเท็จจริงพื้นฐานที่สำคัญ เช่น คดีถึงที่สุดเมื่อใด ศาลมีคำสั่งคืนเงินให้หรือไม่ หรือยอดเงินที่ได้รับคืนเป็นจำนวนเท่าใด การที่ตัวบทกฎหมายไม่ได้กำหนดหน้าที่เชิงรุกให้ศาลต้องแจ้งเตือนสิทธิการรับเงินคืนให้คู่ความทราบเป็นลายลักษณ์อักษรทันทีที่คดีเสร็จสิ้น ทำให้เกิดช่องว่างขนาดใหญ่ สิทธิที่จะได้รับเงินคืนจึงกลายเป็นสิทธิที่หลับใหล หากคู่ความไม่รู้ กฎหมายก็ไม่ทำงาน ผลลัพธ์คือเงินจำนวนมหาศาลต้องตกค้างอยู่ในระบบเพียงเพราะเจ้าของเงิน ไม่รู้ว่าตนมีสิทธิ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2562)

3.2 ระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม ว่าด้วยเงินค่าธรรมเนียมศาล เงินค่าปรับ และเงินกลาง พ.ศ. 2556 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม ว่าด้วยเงินค่าธรรมเนียมศาล เงินค่าปรับ และเงินกลาง พ.ศ. 2556 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถือเป็นกฎหมายลำดับรองที่กำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการการเงินในคดี แต่เนื้อหาสาระของระเบียบฉบับนี้มุ่งเน้นไปที่ความมั่นคงปลอดภัยทางบัญชี (Accounting Security) และการควบคุมภายในของเจ้าหน้าที่รัฐเป็นหลัก มิได้ถูกออกแบบมาเพื่ออำนวยความสะดวก

ความสะดวกในการรับรู้สิทธิของประชาชน ความซับซ้อนของระเบียบฯ กลายเป็นอุปสรรคต่อการรับรู้สิทธิในหลายมิติ เช่น การแบ่งแยกข้อมูล ระเบียบกำหนดกระบวนการทำงานที่แยกส่วนระหว่างงานคดี และงานการเงิน ทำให้ข้อมูลสถานะคดีและสถานะเงินไม่ได้ถูกเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ คู่ความที่มาติดต่อสอบถามผลคดีที่งานหน้าบัลลังก์ อาจได้รับทราบเพียงผลคำพิพากษา แต่ไม่ได้รับแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับการคืนเงิน เพราะเจ้าหน้าที่หน้าบัลลังก์ถือว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงิน ในขณะที่ฝ่ายการเงินก็รอให้คู่ความมาติดต่อเองตามระเบียบ การใช้ภาษาและขั้นตอนราชการ ระเบียบกำหนดขั้นตอนการขอคืนเงินที่เต็มไปด้วยศัพท์เทคนิคทางกฎหมายและบัญชี การต้องเตรียมเอกสารหลักฐานจำนวนมากเพื่อพิสูจน์สิทธิตามที่ระเบียบกำหนด ทำให้ประชาชนเกิดความสับสนและท้อแท้ ความยุ่งยากนี้ส่งผลทางจิตวิทยา ทำให้ประชาชนบางส่วนรู้สึกว่าการขอคืนเงินจะได้รับคืนอาจไม่คุ้มค่ากับเวลาและความยุ่งยากในการทำความเข้าใจระเบียบปฏิบัติ

3.3 ประกาศสำนักงานศาลยุติธรรม เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการการรับและการจ่ายเงินนอกเหนือจากเงินสดหรือเช็ค พ.ศ. 2562 ประกาศฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับการให้บริการสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) แต่การนำเทคโนโลยีมาใช้ภายใต้กรอบความคิดทางกฎหมายเดิม ไม่สามารถแก้ปัญหาเรื่องการรับรู้สิทธิได้ แม้ประกาศนี้จะเปิดช่องให้มีการโอนเงินคืนเข้าบัญชีธนาคารได้ แต่ก็ยังคงผูกอยู่กับเงื่อนไขที่คู่ความต้องเป็นผู้ เริ่มต้นกระบวนการด้วยการแจ้งความประสงค์และระบุเลขบัญชี การมีอยู่ของช่องทางดิจิทัลไม่ได้หมายความว่าประชาชนจะรู้ว่าตนมีสิทธิใช้ช่องทางนั้น หากไม่มีการสื่อสารหรือการแจ้งเตือนที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การขาดบทบัญญัติที่รองรับระบบ คืนเงินอัตโนมัติ (Auto-refund) โดยไม่ต้องร้องขอ ทำให้เทคโนโลยีถูกใช้เพียงแค่ออนไลน์แทนที่จะเป็นเครื่องมือในการคุ้มครองสิทธิ ประชาชนยังคงต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการยื่นคำขอเช่นเดิมไม่ต่างจากยุคของการใช้เช็ค

3.4 หนังสือเวียนเกี่ยวกับแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการนำเงินกลางค้างจ่ายเกิน 5 ปี ส่งเป็นรายได้แผ่นดิน แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการนำเงินกลางค้างจ่ายเกิน 5 ปี ส่งเป็นรายได้แผ่นดิน ถือเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สำคัญที่สุดที่สะท้อนถึงความล้มเหลวของระบบกฎหมายในการสื่อสารสิทธิแก่ประชาชน การที่มีเงินกลางค้างจ่ายในระบบจนล่วงเลยระยะเวลา 5 ปี เป็นจำนวนมหาศาลจนสำนักงานศาลยุติธรรมต้องออกหนังสือเวียนกำชับให้เร่งรัดนำส่งคลัง ชี้ให้เห็นข้อเท็จจริงที่น่ากังวลว่า มีประชาชนจำนวนมากที่ไม่รู้ตัว ว่าตนมีเงินค้างอยู่ที่ศาล และในที่สุดทรัพย์สินเหล่านั้นก็ถูกริบเข้าเป็นรายได้แผ่นดินตามระเบียบกระทรวงการคลัง หนังสือเวียนฉบับนี้สะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างกฎหมาย 2 ประการ ได้แก่ การแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ โดยแนวปฏิบัติเน้นการล้างบัญชี เพื่อลดภาระการดูแลรักษาเงินของหน่วยงานรัฐมากกว่าการมุ่งเน้นที่จะคืนสิทธิ ให้แก่ประชาชน และความเจียบของกฎหมายตลอดระยะเวลา 5 ปีที่เงินนอนนิ่งอยู่ในระบบกฎหมายและระเบียบไม่ได้กำหนดกลไกที่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการติดตามหาตัวเจ้าของเงิน การปล่อยให้เวลาล่วงเลยจนเงินตกเป็นของแผ่นดิน อาจมองได้ว่าเป็นความไม่เป็นธรรมที่เกิดจากความไม่รู้ ซึ่งรัฐได้ประโยชน์จากความไม่รู้

4. ปัญหาด้านเทคโนโลยีและการบูรณาการข้อมูล

ปัจจุบัน สำนักงานศาลยุติธรรมได้พัฒนาระบบนิเวศทางเทคโนโลยี โดยมี 3 ระบบหลักเป็นกลไกขับเคลื่อน คือ ระบบสารสนเทศสำนวนคดี (Case Information Management System : CIMS) ซึ่งทำหน้าที่เป็นระบบงานธุรการคดี ระบบยื่นฟ้องทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Filing) ทำหน้าที่เป็นช่องทางนำเข้าสู่ข้อมูลและชำระเงิน และระบบบริการข้อมูลคดีศาลยุติธรรม (Case Information Online Service : CIOS) ทำหน้าที่เป็นช่องทางบริการข้อมูลและติดตามผล (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2562) จากการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการบริหาร

จัดการข้อมูลทางการเงิน ข้ามระหว่าง 3 ระบบนี้ พบปัญหาเชิงโครงสร้างทางสถาปัตยกรรมที่ยังขาดการบูรณาการแบบไร้รอยต่อส่งผลให้เกิดเกาะของข้อมูล และความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 ระบบ e-Filing ปัญหาการเชื่อมต่อข้อมูลการชำระเงินสู่ระบบบัญชี (Payment Gateway Disconnect) ระบบ e-Filing ประสบความสำเร็จในการอำนวยความสะดวกให้ทนายความสามารถยื่นฟ้องและชำระค่าธรรมเนียมศาลผ่านช่องทางออนไลน์ (Credit Card/QR Code) ได้อย่างรวดเร็ว แต่ปัญหาเกิดขึ้นในขั้นตอนการ ส่งต่อข้อมูลการเงิน เข้าสู่ระบบงานภายใน (CIMS) แต่ยังขาดการอัปเดตสถานะบัญชีแบบ Real-time: เมื่อมีการชำระเงินผ่าน e-Filing ระบบธนาคารจะยืนยันยอดเงินสำเร็จ แต่ข้อมูลทางบัญชีใน CIMS ของศาลมักไม่ได้ถูกบันทึกเป็นรายได้แผ่นดินหรือเงินกลางโดยอัตโนมัติในทันทีในโปรแกรมบัญชีสำนักงานศาลยุติธรรม เจ้าหน้าที่การเงินยังต้องทำการตั้งรายงาน (Report) จากระบบ e-Filing มาตรวจสอบกระทบยอดกับ Statement ของธนาคาร และทำการลงรับในระบบโปรแกรมบัญชีด้วยมืออีกครั้ง เพื่อให้สถานะในสำนวนคดีสมบูรณ์ ความไม่เชื่อมโยงนี้ทำให้เกิดความเสี่ยงที่ยอดเงินในระบบหน้าบ้าน (e-Filing) กับระบบโปรแกรมบัญชีจะไม่ตรงกันหากเจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด ใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt) ที่ไม่สมบูรณ์ในบางกรณีการออกใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ยังติดขัดเรื่องการเชื่อมโยงลายมือชื่อดิจิทัล (Digital Signature) ของเจ้าหน้าที่การเงิน ทำให้ต้องมีการพิมพ์ใบเสร็จออกมาเซ็นชื่อและสแกนกลับเข้าไป หรือต้องจัดส่งใบเสร็จตัวจริงทางไปรษณีย์ ซึ่งลดทอนประสิทธิภาพของระบบดิจิทัลลง

4.2 ระบบ CIMS เป็นคอขวดของข้อมูลและศูนย์กลางที่ไม่รวมศูนย์ ระบบ CIMS เป็นหัวใจสำคัญที่เก็บข้อมูลคดีทั้งหมด แต่ในมิติของการเงิน CIMS กลับกลายเป็นจุดที่ทำให้กระบวนการชะงักงัน เนื่องจากถูกออกแบบมาเน้นการบันทึกกระบวนการพิจารณาคดีมากกว่าการบริหารจัดการธุรกรรมทางการเงิน การมีข้อมูลการเงินที่แยกส่วนจากข้อมูลคดี ใน CIMS ข้อมูลเกี่ยวกับ เงิน (เช่น เงินวางศาล เงินประกัน เงินค่าปรับ) มักถูกบันทึกในรูปแบบของ หมายเลข หรือรายการเคลื่อนไหว ที่ไม่สามารถประมวลผลอัตโนมัติได้ เมื่อศาลมีคำสั่งในระบบ CIMS ให้ คืนเงินแก่คู่ความ คำสั่งนั้นไม่ได้ถูกแปลงเป็น คำสั่งทางธุรกรรมที่ส่งไปยังระบบการเงินเพื่อเตรียมส่งจ่ายโดยอัตโนมัติ เจ้าหน้าที่ต้องอ่านคำสั่งศาลในหน้าจอหนึ่ง แล้วไปทำการเบิกจ่ายในอีกเมนูหนึ่ง หรืออีกระบบหนึ่ง ทำให้เกิดความล่าช้า การมีข้อจำกัดในการรองรับข้อมูลบัญชีธนาคาร CIMS รุ่นปัจจุบันอาจยังไม่มี Field ข้อมูลมาตรฐานสำหรับจัดเก็บ เลขที่บัญชีธนาคาร และ ชื่อบัญชี ของคู่ความอย่างเป็นระบบและปลอดภัย ทำให้เมื่อต้องดำเนินการคืนเงิน เจ้าหน้าที่ต้องค้นหาหน้าสมุดบัญชีที่คู่ความแนบมาเป็นไฟล์ภาพในระบบ แล้วพิมพ์เลขบัญชีนั้นใหม่ด้วยตนเอง ซึ่งเสี่ยงต่อการโอนเงินผิดบัญชี

4.3 ระบบ CIOS เป็นช่องว่างของการติดตามสถานะการเงิน CIOS คือหน้าต่างที่ประชาชนใช้มองเข้ามาในศาล เพื่อติดตามความคืบหน้าของคดี แต่ในมุมของการติดตามสถานะทางการเงิน ระบบ CIOS ยังให้ข้อมูลได้ไม่เพียงพอ สถานะการเงินที่ไม่ชัดเจน คู่ความมักใช้ CIOS เพื่อดูว่า ศาลมีคำสั่งคืนเงินหรือยัง แต่ระบบมักแสดงสถานะเพียงกว้าง ๆ ว่า คดีเสร็จสิ้น หรือมีคำสั่ง แต่ไม่แสดงรายละเอียดสถานะทางการเงินที่ละเอียด เช่น อยู่ระหว่างตรวจสอบบัญชี เสนอลงนามเช็ค ส่งธนาคารแล้ว หรือเงินโอนเข้าบัญชีแล้ว การขาดข้อมูลสถานะที่ละเอียดนี้ ทำให้คู่ความเกิดความกังวลและต้องโทรศัพท์สอบถามเจ้าหน้าที่ หรือต้องเดินทางมาที่ศาล ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่บุคลากรโดยไม่จำเป็น หรือการยื่นคำร้องขอคืนเงินผ่าน CIOS แม้ปัจจุบันจะเริ่มมีการให้ยื่นคำร้องผ่าน CIOS ได้ แต่กระบวนการหลังบ้านยังคงเป็นแบบ Manual คือ เจ้าหน้าที่ต้องเปิด CIOS เพื่อดาวน์โหลดคำร้อง (PDF) พิมพ์ออกมา และเสนอแฟ้มให้ผู้พิพากษาเซ็นสั่ง การที่ข้อมูลคำร้องใน CIOS ไม่ได้ไหลเข้าสู่ Workflow ของ CIMS โดยตรง ทำให้การยื่นคำร้องออนไลน์มีความรวดเร็วเพียงแค่ขั้นตอนการส่ง แต่ขั้นตอนการพิจารณายังคงล่าช้าเหมือนเดิม

4.4 ปัญหาการบูรณาการร่วมกัน ปัญหาใหญ่ที่สุดคือระบบทั้ง 3 (e-Filing, CIMS, CIOS) ทำงานเหมือนเป็นหมู่เกาะ ที่มีการเชื่อมต่อกันด้วยสะพานไม้ แทนที่จะเป็นถนนเชื่อมที่มีความแข็งแรง ความสอดคล้องของข้อมูล ข้อมูลชื่อคู่ความหรือทนายความใน e-Filing อาจสะกดไม่ตรงกับฐานข้อมูลใน CIMS ทำให้เมื่อมีการโอนย้ายข้อมูล เกิดความผิดพลาด หรือข้อมูลซ้ำซ้อน หรือประสบการณ์ผู้ใช้งานที่แตกแยก ประชาชนต้องใช้งานหลายระบบแยกกัน เช่น จ่ายเงินตอนฟ้องใช้ e-Filing แต่พอจะขอคืนเงินหรือติดตามสถานะต้องไปใช้ CIOS ซึ่งทั้งสองระบบอาจใช้ฐานข้อมูลผู้ใช้งาน (User Database) คนละชุด หรือต้อง Login แยกกัน ทำให้เกิดความสับสนและความไม่สะดวกในการใช้งาน

4. ปัญหาด้านบุคลากร

ภาระงานทับซ้อนและขีดความสามารถในการบริหารจัดการเงินศาลยุติธรรม ทรัพยากรบุคคลถือเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง (Key Executor) ที่ขับเคลื่อนนโยบายศาลดิจิทัลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ แม้ว่าเทคโนโลยีจะก้าวหน้าเพียงใด แต่หากบุคลากรยังคงเผชิญกับอุปสรรคเชิงโครงสร้าง ทักษะ และภาระงาน การบริหารจัดการการเงินในคดี ไม่ว่าจะเป็นการรับเงินค่าธรรมเนียมศาล การจัดการเงินค่าปรับ หรือการดูแลเงินกลาง ย่อมไม่อาจดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบปัญหาสำคัญด้านบุคลากร 4 ประการ ดังนี้

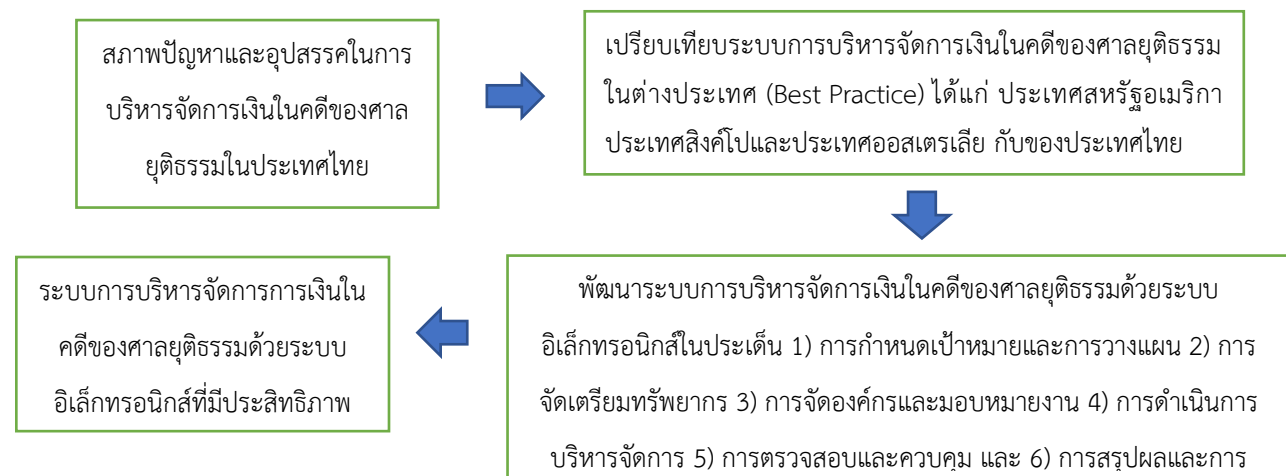
4.1 ภาระงานล้นมือจากระบบงานคู่ขนาน ในกระบวนการ รับ-จ่ายเงิน บุคลากรฝ่ายการเงินต้องเผชิญกับสภาวะการทำงานที่หนักหน่วงขึ้นในช่วงเปลี่ยนผ่าน เนื่องจากระบบดิจิทัลยังไม่ได้เข้ามาแทนที่ระบบกระดาษอย่างสมบูรณ์ การจัดการเงินค่าธรรมเนียมและเงินค่าปรับ การรับเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) แม้จะสะดวกต่อคู่ความ แต่สำหรับเจ้าหน้าที่การเงิน หมายถึงการต้องตรวจสอบยอดเงินจากรายงานธนาคาร (Bank Report) ที่มีปริมาณธุรกรรมมหาศาลในแต่ละวัน และต้องนำข้อมูลเหล่านั้นมา จำแนกประเภทด้วยตนเอง ย่อยยอดใดเป็นค่าธรรมเนียมศาล (รายได้แผ่นดิน) ยอดใดเป็นค่าปรับ (ต้องนำส่งคลัง) หรือยอดใดเป็นเงินกลาง (ต้องเก็บรักษา) ความผิดพลาดในการจำแนกประเภทนี้ส่งผลต่อการลงบัญชีและการนำส่งเงิน ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องแบกรับความเสี่ยงและความเครียดในการทำงานแข่งกับเวลาเพื่อให้ทันกำหนดปิดบัญชีประจำวัน และภาระงานซ้ำซ้อน (Double Work): เจ้าหน้าที่ยังต้องปฏิบัติงานธุรการแบบเดิมควบคู่ไปด้วย เช่น การพิมพ์ใบเสร็จรับเงิน การจัดทำทะเบียนคุมเช็ค และการทำรายงานเสนอผู้บังคับบัญชาที่เป็นกระดาษ ทำให้เวลาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลหรือให้บริการประชาชน ถูกใช้ไปกับงานเอกสาร (Paperwork) ที่ซ้ำซ้อนกับข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์

4.2 ปัญหาขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดการเงินกลาง เงินกลาง (เช่น เงินวางประกัน, เงินชำระหนี้ตามคำพิพากษา, เงินวางทรัพย์) เป็นประเภทเงินที่มีความซับซ้อนที่สุดในการบริหารจัดการ เพราะไม่ใช่รายได้ของรัฐ แต่เป็นเงินที่ศาลรับฝากไว้และต้องคืนแก่ผู้มีสิทธิ การขาดความรู้ข้ามสายงาน การจัดการเงินกลางต้องอาศัยทักษะผสมผสานระหว่าง ความรู้ทางบัญชี (เพื่อลงรายการรับ-จ่ายให้ถูกต้อง) และความรู้ทางกฎหมาย (เพื่อตีความคำสั่งศาลว่าใครมีสิทธิรับเงิน เงื่อนไขการจ่ายคืนคืออะไร) ปัญหาที่พบคือ เจ้าหน้าที่การเงินส่วนใหญ่มีความถนัดงานบัญชีและระเบียบพัสดุ แต่อาจขาดความเข้าใจลึกซึ้งในกระบวนการพิจารณาคดี ทำให้เมื่อต้องจัดการกับคำสั่งศาลที่ซับซ้อนเกี่ยวกับการคืนเงินกลาง จึงเกิดความไม่มั่นใจ และต้องส่งเรื่องหรือหรือตรวจสอบกลับไปยังเจ้าหน้าที่งานคดีหลายรอบ ทำให้กระบวนการคืนเงินล่าช้า หรือการบริหารจัดการเงินประกัน การรับเงินค่าปรับหรือเงินประกันตัวผู้ต้องหาที่มีวงเงินสูงและมีความเสี่ยงเรื่องการฟอกเงิน ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องเพิ่มความระมัดระวังเป็นพิเศษ ภาระหน้าที่ในการตรวจสอบเส้นทางการเงิน เพิ่มเติมเข้ามาโดยที่เจ้าหน้าที่อาจยังไม่ได้รับการฝึกอบรมทักษะด้านนี้เพียงพอ

4.3 ภาระจากการสำรวจเงินกลางค้างจ่าย หนึ่งในปัญหาใหญ่ที่บั่นทอนขวัญและกำลังใจของบุคลากร คือภาระหน้าที่ในการปฏิบัติตามระเบียบและหนังสือเวียนที่ให้ทำการ สำรวจเงินกลางค้างจ่ายเกิน 5 ปี เพื่อนำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน การขุดค้นข้อมูลย้อนหลังเนื่องจากข้อมูลในอดีต (เกิน 5 - 10 ปีขึ้นไป) ไม่ได้ถูกจัดเก็บในระบบสารสนเทศ (CIMS) หรือ e-Filing การสำรวจเงินค้างจ่ายจึงหมายถึงการที่เจ้าหน้าที่ต้องใช้เวลารวบรวมหรือนอกเวลาราชการ (OT) ไปกับการค้นหาแฟ้มสำนวนคดีกระดาษ ในห้องเก็บสำนวนที่มีฝุ่นและสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย เพื่อตรวจสอบว่าคดีถึงที่สุดเมื่อใด คู่ความมารับเงินไปหรือยัง มีหลักฐานการจ่ายเงินหรือไม่ ประสิทธิภาพต่ำเทียบกับแรงงานที่ใช้ การสำรวจนี้ใช้ทรัพยากรบุคคลและเวลาอย่างมหาศาล แต่ผลลัพธ์ที่ได้มักเป็นการนำเงินส่งคลังเพื่อล้างบัญชีมากกว่าการได้คืนเงินให้ประชาชนจริง ๆ ภาระงานส่วนนี้ดึงตัวบุคลากรออกจากงานประจำวันที่ควรให้บริการคู่ความในปัจจุบัน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการบริการหน้าเคาน์เตอร์ลดลง

ข้อค้นพบเชิงวิชาการ หรือองค์ความรู้ใหม่เชิงวิชาการ

บทความวิชาการนี้ ผู้เขียนได้จำแนกข้อค้นพบทางวิชาการ คือ แนวทางในการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรมด้านการบูรณาการเทคโนโลยี คือ การพัฒนาการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรมด้านการบูรณาการเทคโนโลยี ด้วยการเชื่อมโยงข้อมูล (Technology & Interoperability) ที่ระบบรับเงินและระบบบัญชี ซึ่งยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูลแบบอัตโนมัติ (Real-time) ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและเพิ่มภาระงานแก่เจ้าหน้าที่ มีการสร้างการรับรู้ประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อให้การบริการรวดเร็วและเข้าถึงง่าย รวมไปถึงสร้างกลไกประเมินผล จัดทำแบบประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จของการคุ้มครองสิทธิและสิทธิการอุทธรณ์-ฎีกา เพื่อดูประสิทธิภาพการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยี และควรมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อระบบที่ทันสมัยและสามารถเชื่อมโยงการทำงานด้วยเทคโนโลยีร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพนี้



บทสรุป

จากการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรม สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรม

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรมไม่ได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงลำพัง แต่เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่ผูกโยงกันทั้งกระบวนการทำงาน กฎระเบียบ เทคโนโลยี และบุคลากร การแก้ไขปัญหาก็ไม่สามารถทำได้ด้วยการจัดซื้อระบบคอมพิวเตอร์ใหม่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการยกเครื่องกระบวนการทำงานควบคู่ไปกับการปฏิรูปกฎระเบียบ เพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและรองรับธุรกรรมดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ ความสำเร็จในการก้าวข้ามอุปสรรคเหล่านี้ จะไม่เพียงพอต่อความต้องการของเจ้าหน้าที่และลดความผิดพลาดทางบัญชีเท่านั้น แต่ยังเป็นการยกระดับความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อระบบยุติธรรมไทย ว่ามีความโปร่งใส รวดเร็ว และตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน ซึ่งสามารถสรุปประเด็นปัญหาได้ ดังนี้

1.1 ปัญหาด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ในการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรมเป็นผลพวงมาจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาสวมทับลงบนโครงสร้างการทำงานแบบดั้งเดิม โดยปราศจากการปรับกระบวนการทำงาน และการออกแบบกระบวนการใหม่อย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดสภาวะคอขวดเชิงกระบวนการที่เทคโนโลยีช่วยให้การนำเงินเข้ารวดเร็ว แต่กระบวนการภายในและการนำเงินออก ยังคงเชื่องช้าและเต็มไปด้วยขั้นตอนซ้ำซ้อน ภาระงานที่ควรลดลงกลับเพิ่มขึ้นในรูปแบบของงานตรวจสอบและงานเอกสารคู่ขนาน ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว ผลกระทบเหล่านี้ตกอยู่กับประชาชนผู้รับบริการที่ไม่ได้รับความสะดวกและรวดเร็วตามเจตนารมณ์ของนโยบายศาลดิจิทัล

1.2 ปัญหาด้านกฎหมายและระเบียบในปัจจุบัน มีผลกระทบโดยตรงต่อการรับรู้สิทธิทางการเงินของคู่ความ โดยทำหน้าที่เป็นทั้ง กำแพงปิดกั้นข้อมูล และกีดกันทางกระบวนการ กฎหมายที่ออกแบบมาในลักษณะตั้งรับ ภายใต้สมมติฐานว่าประชาชนต้องรู้กฎหมายเอง ได้พิสูจน์แล้วว่าไม่สอดคล้องกับบริบททางสังคมและเทคโนโลยีในปัจจุบัน

1.3 ปัญหาด้านเทคโนโลยีและการบูรณาการข้อมูลของศาลยุติธรรมไม่ใช่ปัญหาของการไม่มีระบบ แต่เป็นปัญหาของความไม่เชื่อมโยง (Disconnection) ระหว่างระบบ e-Filing (Input), CIMS (Process) และ CIOS (Output/Service) ข้อมูลทางการเงินไม่ได้ไหลเวียนเป็นกระแสเดียวกัน (Single Stream of Data) แต่ถูกคั่นด้วยการทำงานของมนุษย์ในทุกจุดเชื่อมต่อ ส่งผลให้การบริหารจัดการการเงินในคดีไม่สามารถบรรลุเป้าหมายความเร็ว โปร่งใส และอัตโนมัติ ตามวิสัยทัศน์ศาลดิจิทัลได้อย่างแท้จริง การแก้ไขจึงต้องมุ่งเน้นการสร้าง Data API Gateway กลางที่จะเชื่อมต่อทั้ง 3 ระบบเข้าด้วยกันโปรแกรมบัญชีสำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อให้ข้อมูลการเงินไหลเวียนได้แบบ Real-time และลดการทำงานซ้ำซ้อนของเจ้าหน้าที่

1.4 ปัญหาด้านบุคลากรในการบริหารจัดการการเงินของศาลยุติธรรม ไม่ได้เกิดจากการขาดความรับผิดชอบ แต่เกิดจากโครงสร้างงานที่ไม่สมดุล ระหว่างเครื่องมือทางเทคโนโลยีกับระเบียบปฏิบัติ ภาระงานรับ-จ่ายเงินประจำวันที่ซ้ำซ้อน ผสมกับภาระงานพิเศษในการสะสางบัญชีเงินกลางค้างจ่ายในอดีต ทำให้บุคลากรเกิดภาวะเหนื่อยล้า (Burnout) และขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ การแก้ปัญหาก็ต้องไม่ใช่เพียงการเพิ่มคน แต่คือการ ลดงานที่ไม่จำเป็น (เช่น การสำรวจด้วยมือ) โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยจัดการข้อมูล (Data Cleaning) และการสร้างความมั่นใจให้แก่เจ้าหน้าที่ผ่านการปรับปรุงระเบียบที่คุ้มครองการปฏิบัติงานในระบบดิจิทัลอย่างชัดเจน

2. แนวทางและข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรม

แนวทางการบริหารจัดการการเงินในศาลยุติธรรมเน้นความโปร่งใส รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยกฎหมายและระเบียบที่ชัดเจน เช่น ระเบียบการเงิน ฯ การนำเทคโนโลยีมาใช้ (ระบบออนไลน์) และการปรับปรุงกระบวนการภายใน ได้แก่ การจัดประชุมอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติเสนอคำร้องให้ชัดเจน การจัดระบบแยกประเภทคำร้องเร่งด่วนและการประเมินผลตัวชี้วัดการคุ้มครองสิทธิ เพื่อให้การเบิกจ่ายเงินรางวัลทนายความและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีมาตรฐานและลดความล่าช้าต่อคู่ความ เป็นต้น ซึ่งมีข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรม ดังนี้

2.1 แนวทางในการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรมด้านการบูรณาการปฏิบัติงาน คือ มีการจัดอบรมชี้แจงเจ้าหน้าที่เพื่อกำหนดแนวทางการเสนอคำร้องขอต่าง ๆ ให้ชัดเจน (เช่น คำร้องขอคัดถ่ายเอกสาร, ขยายระยะเวลา) จัดทำระบบแยกแฟ้มหรือสัญลักษณ์สำหรับคำร้องเร่งด่วน เช่น คำร้องส่งตัวผู้ต้องหาตามหมายจับ เพื่อให้ผู้พิพากษาพิจารณาโดยเร็ว ลดขั้นตอนซ้ำซ้อนในรูปแบบของงานตรวจสอบและงานเอกสาร พัฒนาการเบิกจ่ายเงินศาลหากไม่ได้ส่งจ่าย ให้เจ้าหน้าที่เสนอเพื่อพิจารณาส่งจ่ายโดยเร็ว

2.2 แนวทางในการบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรมด้านกฎหมาย คือ การบริหารจัดการการเงินในคดีของศาลยุติธรรมต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม ว่าด้วยเงินค่าธรรมเนียมศาล เงินค่าปรับและเงินกลาง พ.ศ. 2556 แต่ต้องมีแนวทางที่พัฒนาการนำเสนอให้ประชาชนสามารถทราบได้โดยง่าย ไม่ว่าจะเป็นการใช้ภาษาและขั้นตอนราชการ ระเบียบกำหนดขั้นตอนการขอคืนเงินที่เต็มไปด้วยศัพท์เทคนิคทางกฎหมายและบัญชี รวมทั้งการต้องเตรียมเอกสารหลักฐานจำนวนมากเพื่อพิสูจน์สิทธิตามที่ระเบียบกำหนด ซึ่งเป็นเหตุที่ทำให้ประชาชนเกิดความสับสนและท้อแท้ และมีผลกระทบโดยตรงต่อการรับรู้สิทธิทางการเงินของคู่ความ รวมไปถึงคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเงินและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง.

เอกสารอ้างอิง

คณิต ณ นคร. (2561). *กฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิญญูชน.

ธีระ สุธีวรานุ. (2563). *ระบบศาลและการพิจารณาในทางกฎหมายมหาชน*. กรุงเทพฯ: วิญญูชน

ไพโรจน์ วายุภาพ. (2565). *คำอธิบายระบบศาลและพระธรรมนูญศาลยุติธรรม*. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.

ราชกิจจานุเบกษา. (2561). *พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561*. เล่ม 135 ตอนที่ 27 ก.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2561). *การบริหารจัดการยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.

สถาบันวิจัยและพัฒนาทรัพยากรชีวภาพ สำนักงานศาลยุติธรรม. (2559). *การศึกษาาระบบศาลอิเล็กทรอนิกส์ของศาลในต่างประเทศเพื่อ*

พัฒนาระบบศาลอิเล็กทรอนิกส์ของศาลยุติธรรม THE STUDY OF FOREIGN ELECTRONICS COURTS AND THE DESIGN OF THAI ELECTRONICS COURTS. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2568, จาก

<https://jla.coj.go.th/th/content/category/detail/id/8/cid/1620/iid/170726>.



- สำนักงานศาลยุติธรรม. (2562). หนังสือ ที่ ศย 002/ว594 เรื่อง แจ้งการออกระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม ว่าด้วย
เงินค่าธรรมเนียมศาล เงินค่าปรับและเงินกลาง ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2562. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2568, จาก
<https://jla.coj.go.th/th/content/category/detail/id/8/cid/1620/iid/170726>.
- สำนักงานศาลยุติธรรม. (2562). หนังสือ ที่ ศย 012/ว139(ป) เรื่อง แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการนำเงินค่าธรรมเนียมและค่าใช้จ่ายใน
การส่งคำคู่ความ สืบค้นเมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2568,
<https://jla.coj.go.th/th/content/category/detail/id/8/cid/1620/iid/170726>.
- สำนักงานศาลยุติธรรม. (2564). หนังสือ ที่ ศย 016/ว307 เรื่อง แจ้งประกาศสำนักงานศาลยุติธรรม เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และ
เงื่อนไขในการยื่น ส่ง และรับคำคู่ความและเอกสารทางระบบรับส่งอิเล็กทรอนิกส์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2563. สืบค้นเมื่อ
วันที่ 9 ธันวาคม 2568, จาก <https://jla.coj.go.th/th/content/category/detail/id/8/cid/1620/iid/170726>.
- สำนักงานศาลยุติธรรม. (2562). เงินค่าง่ายตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 345. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 ธันวาคม
2568, จาก <https://jla.coj.go.th/th/content/category/detail/id/8/cid/1620/iid/170726>.
- สำนักงานศาลยุติธรรม. (2566). โครงการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการอำนวยความสะดวกทางอิเล็กทรอนิกส์ สำนักงานศาล
ยุติธรรม. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2568, จาก
<https://jla.coj.go.th/th/content/category/detail/id/8/cid/1620/iid/170726>.