



## ผลของระบบการควบคุมภายในต่อกำไรของสหกรณ์ กรณีศึกษาสหกรณ์ Koperasi ABC Berhad

ผู้แปล: นางสาวอรพิน สายสิงห์  
นักวิเทศสัมพันธ์ กลุ่มวิเทศสัมพันธ์  
สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ  
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

### บทคัดย่อ (Abstract)

การศึกษานี้ ได้ศึกษาผลกระทบของระบบควบคุมภายในที่มีต่อผลกำไรของสหกรณ์ การควบคุมภายในตามกรอบของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) หมายรวมถึง สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ข้อมูลและการสื่อสาร (Information and Communication) และการติดตาม (Monitoring) การศึกษานี้ดำเนินการโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี มีการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์และหลักฐานทางเอกสาร จากผลการศึกษารูปได้ว่า ระบบควบคุมภายในที่ใช้ในสหกรณ์ Koperasi ABC Berhad นั้นมีประสิทธิภาพและน่าพอใจ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการนำองค์ประกอบทั้งหมดของระบบควบคุมภายในไปใช้ตามที่อธิบายไว้ในกรอบการทำงาน COSO ในสหกรณ์ อย่างไรก็ตาม การขาดทุนของสหกรณ์ดังกล่าว เกิดจากการควบคุมต้นทุนที่ไม่มีประสิทธิภาพ แต่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในที่อ่อนแอ แผนพัฒนาใหม่ๆ สามารถปรับปรุงความสามารถในการทำกำไร รวมถึงการนำระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพมาใช้กับสหกรณ์ ระบบการควบคุมภายในที่ดีจะส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ ตลอดจนช่วยให้เกิดความมั่นคงและการเติบโตของขบวนการสหกรณ์ในมาเลเซีย

---

แปลจากต้นฉบับ เรื่อง The Effects of Internal Control System on Cooperative's Profitability: A Case of Koperasi ABC Berhad



## 1. บทนำ (Introduction)

สหกรณ์ได้รับการยอมรับมาอย่างยาวนานว่าเป็นภาคส่วนสำคัญในด้านเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการจ้างงานทั่วโลก สหกรณ์ได้ชื่อว่าเป็น "สมาคมอิสระของบุคคลที่รวมตัวกันโดยสมัครใจ เพื่อตอบสนองความต้องการและเป้าหมายทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมร่วมกัน โดยมีปณิธานเพื่อร่วมกันเป็นเจ้าของและบริหารองค์กรตามระบอบประชาธิปไตย" (องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์สากล, 1995) การจัดตั้งสหกรณ์ในประเทศกำลังพัฒนาในเอเชีย แอฟริกา และอเมริกาใต้ และประเทศอุตสาหกรรมในยุโรปและอเมริกาเหนือ บ่งชี้ว่าสหกรณ์มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจโลก

การประชุมสุดยอดสหกรณ์ระดับนานาชาติที่จัดขึ้นในปี พ.ศ. 2557 เปิดเผยว่า รายได้ทั่วโลกของภาคสหกรณ์เพิ่มขึ้นจาก 11.6% เป็น 2.2 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2555 เมื่อเทียบกับปี 2554 บ่งชี้ว่าสหกรณ์มีส่วนสำคัญต่อเศรษฐกิจโลก ในทำนองเดียวกัน ภาคสหกรณ์เป็นส่วนสำคัญของเศรษฐกิจมาเลเซีย เนื่องจากภาคส่วนนี้ถูกวางเป้าหมายให้เป็นกลไกขับเคลื่อนที่สามของแผนพัฒนาเศรษฐกิจมาเลเซียฉบับที่ 9 รองจากภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ นโยบายสหกรณ์แห่งชาติ พ.ศ. 2554 - 2563 ได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 เพื่อใช้ขับเคลื่อนสหกรณ์ในการพัฒนาและเสริมสร้างบทบาทของสหกรณ์ในบริบทของการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

สหกรณ์จะใช้กำไรจากการดำเนินงานเป็นตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน สหกรณ์จำเป็นต้องสร้างผลกำไรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางสังคมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเพิ่มมาตรฐานการครองชีพของสมาชิก เพื่อให้อยู่รอดได้เหมือนกับธุรกิจอื่นๆ โดยปกติกำไรของสหกรณ์จะนำมาปันส่วนเป็นสิทธิประโยชน์และผลตอบแทนให้แก่สมาชิก สิทธิประโยชน์ของสมาชิกมี 2 ประเภท คือ กองทุนสมาชิกและการจ่ายเงินปันผล การจ่ายเงินปันผลที่สูงขึ้นจะดึงดูดให้สมาชิกมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมทางธุรกิจของสหกรณ์

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้คำนึงถึงปัจจัยที่อาจกำหนดความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ นำไปสู่การมีส่วนร่วมของสมาชิกที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีส่วนช่วยในการเติบโตของกิจกรรมสหกรณ์ จากงานวิจัยและปรากฏการณ์ในปัจจุบัน ประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในมีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ ส่งผลต่อวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในแง่ของการดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามข้อกำหนด การบังคับใช้ระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมกลายเป็นข้อกำหนดขององค์กรธุรกิจในการนำพองค์กรไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพทางการเงิน ตลอดจนบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ นอกจากนี้ การควบคุมภายในเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งช่วยให้ผู้จัดการบรรลุผลตามที่หวังไว้ จากการศึกษาก่อนหน้านี้พบว่า องค์กรประกอบทั้งหมดในระบบควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสำคัญต่อความสำเร็จและความอยู่รอดของธุรกิจ นอกจากนี้ องค์กรสามารถใช้ระบบการควบคุมภายในที่ดีเพื่อช่วยในการดำเนินกิจกรรมโดยตรงและบรรลุผลกำไรที่คาดหวังไว้

คำอธิบายข้างต้นจำเป็นต้องมีรายละเอียดสนับสนุนเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในและความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ ระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญที่องค์กรควรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าภายในองค์กรยังคงไว้ซึ่งธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้กำไรสูงขึ้น และยังช่วยให้เกิดความมั่นคงและการเติบโตของขบวนการสหกรณ์ในประเทศมาเลเซีย การศึกษาก่อนหน้านี้ได้พิจารณาถึงประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีเพียงไม่กี่คนที่ศึกษาเกี่ยวกับสหกรณ์ โดยเฉพาะด้านความสามารถในการทำกำไรซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมการเติบโตของขบวนการสหกรณ์

ผลการศึกษาของการศึกษานี้จะเชื่อมโยงไปสู่งานวิจัยที่มีอยู่แล้ว ในเรื่องผลกระทบของการควบคุมภายใน ต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหกรณ์ โดยทั่วไปแล้วการศึกษาเชิงประจักษ์ เกี่ยวกับการสำรวจผลกระทบของระบบควบคุมภายในที่มีต่อผลกำไรของสหกรณ์มีค่อนข้างจำกัด และยังไม่มีการสำรวจในวงกว้างในมาเลเซีย การศึกษานี้จะศึกษาด้วยว่า ระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลจะสร้างผลกำไรสูง ให้กับสหกรณ์หรือไม่ กำไรสูงจะช่วยเพิ่มเงินปันผลให้แก่สมาชิกสหกรณ์ นอกจากนี้ สมาชิกที่เชื่อว่าจะได้รับ สิทธิประโยชน์ที่ดีจากสหกรณ์มักจะเข้าร่วมกิจกรรมของสหกรณ์และส่งผลโดยตรงต่อการคงระดับรายได้ที่เกิดจาก ภาคสหกรณ์ในประเทศมาเลเซียด้วย

ในทางปฏิบัติ ผลการศึกษานี้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบด้านการกำกับดูแลภาคสหกรณ์ ตลอดจนหน่วยงานกำกับดูแล เช่น Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการของขบวนการสหกรณ์ นอกจากนี้ ผลการศึกษานี้ยังสามารถใช้เป็นข้อมูลอ้างอิง หรือแนวทางสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้องกับระบบควบคุมภายในของสหกรณ์ได้อีกด้วย หวังว่าผลการศึกษานี้จะนำไปสู่ การอภิปราย การหารือ และการดำเนินการระหว่างผู้บริหารสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกใน การกำกับดูแลสหกรณ์และผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์

ดังนั้น การศึกษานี้จะดำเนินการตรวจสอบผลกระทบของระบบควบคุมภายในที่ใช้กับสหกรณ์ Koperasi ABC Berhad โดยใช้กรอบการควบคุมภายในที่กำหนดโดย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามผลกระทบต่อการทำกำไรของสหกรณ์ ดังนั้น วัตถุประสงค์ของ การศึกษานี้คือ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการควบคุมภายในที่ใช้ภายในสหกรณ์ Koperasi ABC Berhad และเพื่อสำรวจ ผลกระทบของระบบควบคุมภายในที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ดังกล่าว

องค์ประกอบของงานวิจัยประกอบด้วย ส่วนทบทวนวรรณกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมภายใน และผลกำไรของสหกรณ์ จากนั้นจะนำเสนอระเบียบวิธีวิจัย ตามด้วยผลการวิจัยเชิงพรรณนาและการสัมภาษณ์ ส่วนประกอบตอนท้ายประกอบด้วยสรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ



## 2. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ระบบควบคุมภายใน ถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารเพื่อให้ธุรกิจดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mawanda, 2008; Abiola and Oyewole, 2013) และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในภาพรวม (Ayagre et al., 2014) COSO กำหนดว่า ระบบการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบ ดำเนินการ และดูแล โดยบุคคลซึ่งมีหน้าที่ ในการกำกับดูแล บริหาร และพนักงานที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับฝ่ายบริหารและคณะกรรมการของกิจการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ความน่าเชื่อถือ ของการรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (IFAC, 2012) ระบบควบคุมภายใน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรม การควบคุม ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตาม (Deshmukh, 2004; Wang, 2010; Takahiro and Jia, 2012; Wardiwiyono, 2012; Mary et al., 2014 ; Ayagre et al., 2014)

## 2.1 สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นรากฐานขององค์ประกอบอื่นๆ ของการควบคุมภายใน ที่มีระเบียบและโครงสร้าง ในการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งได้รับอิทธิพลจากจิตสำนึกที่บุคลากรมีต่อองค์กร (Ratcliffe and Landes, 2009) Dickins และคณะ (2009) ยืนยันเพิ่มเติมว่าสภาพแวดล้อมการควบคุมมักกำหนดจาก "การปฏิบัติเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร" ซึ่งหมายความว่า องค์ประกอบดังกล่าวควรได้รับความสนใจมากขึ้นจากคนในองค์กร ตัวอย่างเช่น Ayagre และคณะ (2014) พบว่าสภาพแวดล้อมการควบคุมมีประสิทธิผล หากผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนคุณธรรม และค่านิยมทางจริยธรรม กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางด้านพฤติกรรม กิจกรรม และการตัดสินใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับสหกรณ์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม ได้แก่ คุณธรรม และคุณค่าทางจริยธรรม ความมุ่งมั่นของพนักงาน ปรัชญาและรูปแบบการดำเนินงานของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ นโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล และกิจกรรมของคณะกรรมการ กรรมการ หรือคณะกรรมการตรวจสอบด้านวัตถุประสงค์ขององค์กร (Mendoza, 2012; Mary et al., 2014)

## 2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อฝ่ายบริหาร การรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย (Takahiro and Jia, 2012) สำหรับสหกรณ์ การประเมินความเสี่ยงโดยระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ และเพื่อกำหนดว่า ควรแก้ไขความเสี่ยงอย่างไร (Mendoza, 2012) ตามแนวทางปฏิบัติที่ดีของสหกรณ์สาธารณรัฐมอริเชียส (2011) คณะกรรมการบริหารควรประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อระบุจุดเสี่ยง รายการภารกิจของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ควรรวบรวมไว้เป็นการระบุความเสี่ยงตามขอบเขตความเสี่ยงด้านจริยธรรม หลังจากนั้น ยืนยันความเสี่ยงที่พบด้วยเอกสารหลักฐาน เพื่อวางแผนการดำเนินการจัดการความเสี่ยงต่อไป

## 2.3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมมักปรากฏในทุกระดับและทุกหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร กิจกรรมการควบคุมคือนโยบาย และกระบวนการที่ใช้ในองค์กรต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่ามีการดำเนินการตามคำสั่งการบริหารจัดการ เพื่อจัดการกับความเสี่ยงเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ (Ratcliffe and Landes, 2009) Mendoza (2012) ระบุในงานวิจัยของเขาว่า กิจกรรมการควบคุมของระบบการควบคุมภายในด้านการกำกับดูแลสหกรณ์สามารถแบ่งได้ 9 กิจกรรม ได้แก่ การมอบอำนาจ การแบ่งแยกหน้าที่ การประมวลผลข้อมูล การควบคุมทางกายภาพ เอกสารหลักฐานที่เพียงพอ การพิสูจน์ยืนยัน การพิสูจน์ยอด การทบทวนผลการดำเนินงาน และการกำกับดูแล วัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถบรรลุได้ด้วยกิจกรรมการควบคุมที่ดี ซึ่งเป็นการดำเนินการที่จำเป็น โดยมีเป้าหมายเพื่อจัดการกับความเสี่ยง (Saidu and Zabedah, 2013)



## 2.4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

ธุรกิจทั้งหมดต้องระบุ รวบรวม และสื่อสารข้อมูลสำคัญ เพื่อให้ผู้คนสามารถดำเนินการตามความรับผิดชอบของตนได้ ระบบนี้จำเป็นสำหรับองค์กรในการรับและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อดำเนินการ จัดการ และควบคุมการดำเนินงาน ในขณะที่กิจกรรมการควบคุมถูกนำไปใช้ (Frazer, 2011) ระบบข้อมูลสารสนเทศยังมีความจำเป็นเพื่อเป็นแนวทางในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Wardiwiyono, 2012) ตัวอย่างการศึกษาของ Hanim และคณะ (2005) พบว่ายังมีข้อมูลและการสื่อสารมากเท่าใด ประสิทธิภาพของงานตรวจสอบซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานตรวจสอบก็ยิ่งดีขึ้นเท่านั้น ต้องมีการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และบันทึกข้อมูลที่เพียงพอต่อการบรรลุวัตถุประสงค์สำหรับสหกรณ์ จำเป็นต้องมีข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารที่เพียงพอ เพื่อให้ได้มาและส่งข้อมูลความร่วมมือที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจ ด้านการบริการลูกค้า และการดำเนินธุรกิจ (Weber, 2009)

## 2.5. การติดตาม (Monitoring)

การตรวจสอบเป็นองค์ประกอบที่ห้า ซึ่งทำให้มั่นใจว่าองค์ประกอบของระบบควบคุมภายในทั้งหมดสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ionescu, 2011; Ayagre et al., 2014) การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในเป็นระยะโดยผู้จัดการ ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอก เป็นหนึ่งในกิจกรรมการติดตาม (Dickins et al., 2009) การศึกษาโดย Wardiwiyono (2012) พบว่าการติดตามระบบการเงินควรดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ ตัวอย่างเช่น กลไกการกำกับดูแลสามารถทำได้โดยการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายนอก เพื่อติดตามกิจกรรมของลูกค้านอกกองทุน ดังนั้นองค์ประกอบการติดตามจึงต้องดำเนินการทั้งในคณะกรรมการองค์กรและสหกรณ์ เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของฝ่ายบริหาร เพื่อออกแบบแผนกลยุทธ์ระยะยาว เพื่อประเมินข้อเสนอที่ฝ่ายบริหารนำเสนอ และเพื่อสังเกตการดำเนินการทางการเงินและการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายบริหาร (Keeling, 2005) การตรวจสอบประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในโดยรวม สามารถติดตามได้โดยการนำองค์ประกอบของการติดตามไปใช้ เนื่องจากเป็นวงจรปรับปรุงกิจกรรมการควบคุม ระบบข้อมูล และสภาพแวดล้อมการควบคุม (Noorvee, 2006)

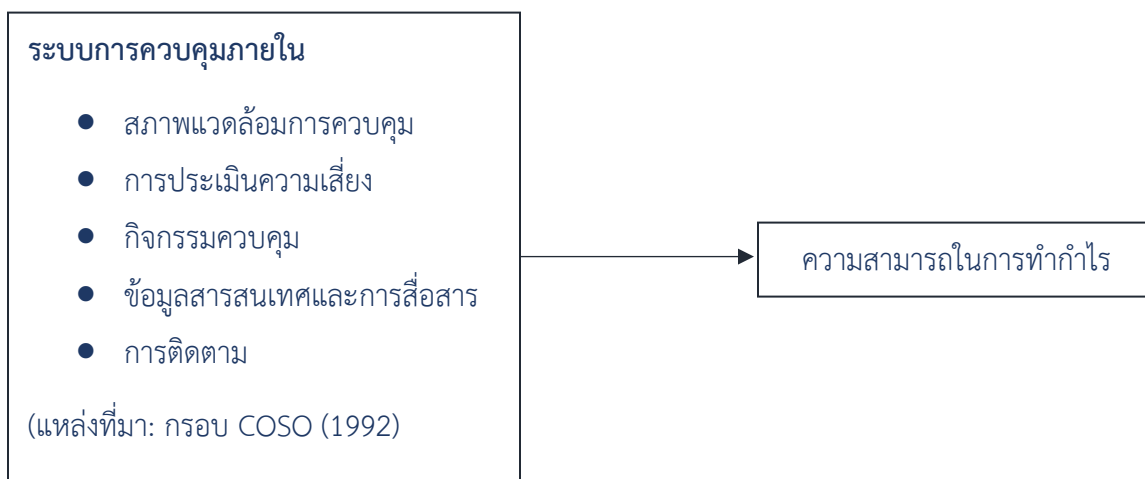
การทบทวนงานวิจัยระบุว่าระบบควบคุมภายในมีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพ (Mawanda, 2008; John, 2011; Muraleetharan, 2011; Mary et al., 2014) ตัวอย่างเช่น Hanim และคณะ (พ.ศ. 2548) ได้กำหนดผลกระทบของระบบควบคุมภายในที่มีต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบ พวกเขาพบว่าทุกองค์ประกอบในระบบการควบคุมภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่องานตรวจสอบและการรายงานผลการตรวจสอบของรายงานการตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ Ayagre และคณะ (2014) สรุปว่าต้องใช้กลไกเชิงรุกของระบบการควบคุมภายในเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นตามยุคสมัย

ภาคสหกรณ์จะวัดผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากความสามารถในการทำกำไร ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 ประเภทคือ กำไรขั้นต้นที่สร้างจากรายได้ทุกริงกิตที่สหกรณ์ได้รับ และกำไรสุทธิที่วัดประสิทธิภาพของสหกรณ์ในการจัดการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (SKM, 2554) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับตำแหน่งขององค์กรในตลาดรวมทั้งเพิ่มความสามารถในการทำกำไร ฝ่ายบริหารควรแนะนำระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพจริงๆ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดและการทุจริต (Lakis and Giriūnas, 2012) Wambua (2011) ยืนยันว่า การจะเพิ่ม

ผลกำไรและประสิทธิภาพขององค์กร ฝ่ายบริหารควรมีธรรมาภิบาลที่ดี จากนั้นจะเพิ่มความสามารถในการสร้างความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้น โอกาสในการเพิ่มการจ้างงานด้วยเงินใหม่ที่ดีกว่าสำหรับพนักงาน และผลประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากการทบทวนงานวรรณกรรมที่สอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ รูปที่ 1 แสดงถึงกรอบงานวิจัยของการศึกษานี้

รูปที่ 1 กรอบงานวิจัย



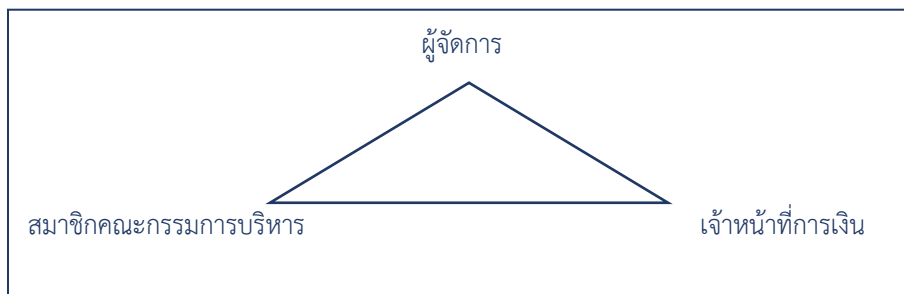
### 3. ระเบียบวิธีวิจัย (Methodology)

การวิจัยเชิงคุณภาพถูกนำมาใช้ในการวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นในด้านผลกระทบของระบบควบคุมภายในที่มีต่อผลกำไรของสหกรณ์ โดยใช้กรณีศึกษาของสหกรณ์ Koperasi ABC Berhad ได้รับเลือกให้เป็นตัวแทนของขบวนการสหกรณ์ ซึ่งอาจมีการจำลองผลการวิจัย และผลการวิจัยบางส่วนอาจถูกนำไปใช้กับสหกรณ์อื่นในมาเลเซีย การสัมภาษณ์เชิงลึกถูกนำมาใช้ในการศึกษาเพื่อรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้อง วิเคราะห์ และสรุปผลในภายหลัง ผู้วิจัยเดินทางไปยังสหกรณ์เพื่อสัมภาษณ์ตัวต่อตัวเพื่อทำความเข้าใจข้อมูลที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยบอกเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในที่ดำเนินการในสหกรณ์และผลกระทบที่มีต่อผลกำไรของสหกรณ์ การสัมภาษณ์ที่จัดขึ้นที่สำนักงานของผู้เข้าร่วมจะถูกบันทึกและถอดความเพื่อการวิเคราะห์

โดยทั่วไปข้อมูลจะถูกรวบรวมจากผู้จัดการ เจ้าหน้าที่การเงิน และสมาชิกคณะกรรมการของสหกรณ์ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงกับการดำเนินงานและกิจกรรมทางการเงินของสหกรณ์ และได้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่จากสหกรณ์ดังกล่าวจำนวน 3 คน การศึกษานี้ศึกษาตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับกลางที่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง เนื่องจากมีการบริหารจัดการสหกรณ์โดยตรงในทุกๆ วัน และเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการควบคุมภายในของสหกรณ์ ทั้งนี้ มีการให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น เนื่องจากพวกเขาได้รับข้อมูลที่จำเป็นได้จากผู้เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินงานและกิจกรรมทางการเงินของสหกรณ์ ผู้วิจัยหวังว่าข้อมูลที่ได้มาจากการวิจัยดังกล่าวจะช่วยบรรลुวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย เพื่อตรวจสอบผลกระทบของระบบควบคุมภายในที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ทั้งสามคน จะได้ข้อคิดเห็นที่สมดุล เนื่องจากเป็นตัวแทนของเจ้าหน้าที่ประเภทต่างๆ ภายในสหกรณ์ (รูปที่ 2)

รูปที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วม



#### 4. ผลการวิจัย (Findings)

**ประการแรก** สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นรากฐานสำหรับองค์ประกอบอื่นๆ ทั้งหมดของการควบคุมภายใน หากสภาพแวดล้อมการควบคุมไม่เป็นไปในเชิงบวก ระบบโดยรวมของการควบคุมภายในจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยรับรู้ว่สหกรณ์มีสภาพแวดล้อมในการควบคุมเชิงบวกอยู่แล้ว เนื่องจากการสหกรณ์ได้จัดตั้งมาอย่างยาวนานและประสบการณ์ของพนักงานสหกรณ์

**ประการที่สอง** การบริหารความเสี่ยงที่สหกรณ์นำมาใช้มีสามวิธี ประกอบด้วยการยอมรับความเสี่ยง ป้องกันหรือลดความเสี่ยง หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง จากการสัมภาษณ์ ทุกคนเห็นพ้องต้องกันว่าทุกหน่วยงานจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่หลากหลายทั้งจากแหล่งภายนอกและภายใน ซึ่งเป็นเพียงการดำเนินการของฝ่ายบริหารในการระบุ การวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่างที่วางไว้เพื่อสร้างความสำเร็จให้องค์กรและแตกต่างจากองค์กรอื่น

**ประการที่สาม** กิจกรรมการควบคุม คือกิจกรรมที่จะช่วยระบุ ป้องกัน หรือลดความเสี่ยง ผู้วิจัยตั้งสมมุติฐานว่ามีกิจกรรมการควบคุมในสหกรณ์หรือไม่ จากการสัมภาษณ์พบว่า มีการดำเนินการและนำกิจกรรมการควบคุมมาใช้ในสหกรณ์ เนื่องจากฝ่ายบริหารได้รับประโยชน์สูงสุดพร้อมด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุดเมื่อมีการกำหนดและดำเนินกิจกรรมต่างๆ นอกจากนี้ยังพบว่าฝ่ายบริหารสามารถควบคุมกิจกรรมต่างๆ ในสหกรณ์ได้ เนื่องจากฝ่ายบริหารสามารถแจ้งนโยบายและกระบวนการดำเนินการและกิจกรรมในสหกรณ์ได้ทันที โดยตารางที่ 1 แสดงการจำแนกประเภทตามวิธีการดำเนินการควบคุมกิจกรรมในสหกรณ์

## ตารางที่ 1 วิธีการร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมการควบคุมตามประเภท

1	การกำกับดูแล	ได้จัดตั้งคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการพัฒนาเพื่อแยกงานตามลำดับพื้นที่
2	การทบทวนการดำเนินงาน	ผู้จัดการมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานเพื่อทบทวนว่ามีปัญหาหรือข้อผิดพลาดใดๆ ในระหว่างการกำกับดูแลหรือไม่
3	การพิสูจน์ยืนยัน	ผู้จัดการสหกรณ์จะทำหน้าที่นี้
4	การมอบอำนาจ	ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร ซึ่งมีอำนาจอนุมัติธุรกรรมหรือผลลัพธ์
5	การแบ่งแยกหน้าที่	ฝ่ายบริหารจะบรรยายสรุปให้พนักงานทราบเกี่ยวกับงานที่ต้องทำก่อนเริ่มทำงาน
6	การใช้เอกสารหลักฐานประกอบ	เอกสารทั้งหมดเสร็จสมบูรณ์ตามแผนที่วางไว้ และบันทึกทันเวลา

**ประการที่สี่** การตั้งสมมติฐานเกี่ยวข้องกับข้อมูลและการสื่อสารในสหกรณ์ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องต้องถูกระบุและสื่อสารในกรอบเวลาที่ให้พนักงานมีเวลาปฏิบัติงานเพียงพอ จากการสัมภาษณ์พบว่า ฝ่ายบริหารของสหกรณ์แจ้งหรือถ่ายทอดนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติใหม่ ตลอดจนข้อความสำคัญใดๆ แก่พนักงาน ในทางกลับกัน มีปฏิริยาเชิงลบเล็กน้อยจากผู้เข้าร่วม เกี่ยวกับพนักงานในสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนี้ โดยปรากฏชัดว่าฝ่ายบริหารมีปัญหากับทัศนคติของพนักงานที่ไม่จริงจังกับข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอด

นอกจากนี้ ฝ่ายบริหารพยายามแก้ไขปัญหาด้วยการพบปะกับพนักงานเพื่อแจ้งข้อมูลซ้ำ หรือรับคำติชมจากพนักงานเกี่ยวกับข้อมูลที่เผยแพร่ไป สหกรณ์พยายามสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้รับข้อความที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการดำเนินงานของสหกรณ์ นอกจากนี้ สหกรณ์ยังมีการสื่อสารที่ดีระหว่างคณะกรรมการและพนักงานตามการสัมภาษณ์ข้างต้น ดังนั้น ดูเหมือนว่าผู้เข้าร่วมทั้งหมดจะเข้าใจบทบาทของตนเองในสหกรณ์ จึงทำให้ผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในสหกรณ์และหน้าที่ของตนมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ของผู้อื่นๆ อย่างไรก็ตามเนื่องจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง

**ประการสุดท้าย** องค์ประกอบของระบบควบคุมภายในควรได้รับการติดตาม เพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จากการสัมภาษณ์ ผู้เข้าร่วมแสดงความเห็นอย่างเป็นเอกฉันท์ว่า การติดตามสหกรณ์ที่ดำเนินการโดยผู้ตรวจสอบภายในที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์เอง กล่าวคือ ฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบแสดงให้เห็นภาพที่สหกรณ์มีการดำเนินการติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อตัดสินใจว่าการควบคุมเป็นไปตามที่มุ่งหวังหรือไม่ และมีการปรับปรุงระบบควบคุมเมื่อจำเป็น อย่างไรก็ตาม ผู้เข้าร่วมรายอื่นกล่าวชัดเจนว่า กิจกรรมการติดตาม สามารถดำเนินการให้ลุล่วงได้โดยบุคคลภายนอกสหกรณ์ อย่าง SKM

นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมได้ให้เหตุผลว่าเหตุใดการติดตามกิจกรรมต่างๆ โดยบุคคลภายนอกจึงมีความสำคัญ เหตุผลคือ เพื่อ "ตรวจสอบและถ่วงดุล" ด้านการติดตามทุกกิจกรรม ซึ่งดำเนินการโดยกลุ่มบุคคลอิสระ กล่าวโดยสรุปคือ สหกรณ์ได้จัดให้มีการเฝ้าติดตามโดยสมบูรณ์จากกลุ่มบุคคลภายในและภายนอก เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงาน



ของสหกรณ์จะดำเนินไปอย่างไรบ้าง ตารางที่ 2 เป็นบทสรุปของการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ เครื่องหมาย "/" ในตาราง แสดงถึงองค์ประกอบที่ได้ดำเนินการในสหกรณ์แล้วตามที่ผู้เข้าร่วมแต่ละคนให้คำตอบ

## ตารางที่ 2 เป็นบทสรุปของการวิเคราะห์การสัมภาษณ์

ระบบการควบคุมภายใน	P1	P2	P3
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม			
คุณธรรมและคุณค่าทางจริยธรรม	/	/	/
คณะกรรมการบริหารเข้าร่วมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการตรวจสอบ	/	/	/
การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ	/	/	/
ปรัชญาและรูปแบบการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร	/	/	/
นโยบายด้านทรัพยากรบุคคลและขั้นตอน	/	/	/
พันธสัญญาไปสู่อำนาจหน้าที่	/	/	/
โครงสร้างองค์กร	/	/	/
2. การประเมินความเสี่ยง	/	/	/
3. กิจกรรมควบคุม			
การกำกับดูแล	/	/	/
การทบทวนการดำเนินงาน	/	/	/
การพิสูจน์ยืนยันและการมอบอำนาจ	/	/	/
การแบ่งหน้าที่	/	/	/
เอกสารหลักฐาน	-	/	-
4. ข้อมูลและการสื่อสาร	/	/	/
5. การติดตาม	/	/	/

จากหลักฐานเอกสาร สหกรณ์ Koperasi ABC Berhad ประสบกับการขาดทุนหลายปีติดต่อกัน อย่างไรก็ตาม สหกรณ์ Koperasi ABC Berhad สามารถลดการขาดทุนได้ ซึ่งตัวเลขที่ลดลงนั้นค่อนข้างไปในทิศทางที่ดีสำหรับสหกรณ์ Koperasi ABC Berhad การศึกษานี้ แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการทำกำไรของ KPRASB ยังไม่ดีขึ้น แม้ว่าระบบควบคุมภายในยังปกติและใช้งานได้จริง อย่างไรก็ตาม ผู้เข้าร่วมรับทราบว่าระบบควบคุมภายในมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ แม้ว่าผู้วิจัยได้สังเกตงบการเงินที่ตรวจสอบแล้วของสหกรณ์ Koperasi ABC Berhad ว่าในช่วงสามปีที่ผ่านมาขาดทุน ผู้เข้าร่วมคิดว่า การสูญเสียที่เกิดขึ้นไม่ใช่เพราะระบบควบคุมภายในไม่ดี แต่เป็นเพราะค่าใช้จ่ายของสหกรณ์เพิ่มขึ้นในขณะที่รายได้ยังเท่าเดิม



## 5. บทสรุป (Conclusions)

การศึกษานี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักสองประการ **ประการแรก** การผลักดันที่จะสร้างการควบคุมภายในของสหกรณ์ Koperasi ABC Berhad ผลการวิจัยระบุว่า สหกรณ์นำองค์ประกอบทั้งหมดของระบบควบคุมภายในไปใช้ตามที่อธิบายไว้ในกรอบ COSO ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและมีผลการดำเนินงานที่ดี แม้ว่าผู้เข้าร่วมระหว่างการสัมภาษณ์ ดูไม่แน่ใจในขอบเขตเงื่อนไขเมื่ออธิบายองค์ประกอบที่จำเป็นต้องกำหนดเพื่อให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ แต่จากคำตอบเกี่ยวกับกิจกรรมที่พวกเขาทำในการดำเนินงานของสหกรณ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กิจกรรมที่บรรยายอ้างถึงองค์ประกอบในระบบควบคุมภายใน สรุปได้ว่าระบบควบคุมภายในที่ใช้กับสหกรณ์ Koperasi ABC Berhad นั้น มีประสิทธิภาพและน่าพอใจ

**ประการที่สอง** การศึกษานี้พยายามที่จะตรวจสอบผลกระทบของระบบควบคุมภายใน ที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ Koperasi ABC Berhad ผลการวิจัยระบุว่าสหกรณ์ Koperasi ABC Berhad ประสบกับภาวะขาดทุนในระยะเวลาหนึ่งในขณะที่องค์ประกอบระบบควบคุมภายในยังมีอยู่ แต่ดูเหมือนผู้มีส่วนร่วมจะปกป้องและคิดว่า การสูญเสียที่เกิดขึ้นไม่ใช่เพราะระบบควบคุมภายในไม่ดี แต่เป็นเพราะค่าใช้จ่ายของสหกรณ์เพิ่มขึ้นในขณะที่รายได้ยังเท่าเดิม นอกจากนี้ ฝ่ายบริหารสหกรณ์มั่นใจว่าผลกำไรของสหกรณ์สามารถปรับปรุงได้ด้วยแผนพัฒนาใหม่ ตลอดจนการนำระบบการควบคุมภายในที่เข้มงวดและมีประสิทธิภาพมาใช้ในสหกรณ์

**สรุป** การมีระบบควบคุมภายในที่ดีเพียงอย่างเดียวจะไม่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ แต่จำเป็นต้องดำเนินการให้สำเร็จ เพื่อช่วยทำให้เกิดเสถียรภาพและการเติบโตของขบวนการสหกรณ์ในมาเลเซีย เชื่อกันว่าระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มผลกำไรให้สหกรณ์ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงและการเติบโตของสหกรณ์โดยตรง สุดท้าย ฝ่ายบริหารของสหกรณ์ควรตระหนักถึงผลการวิจัยนี้ และด้วยเหตุนี้ จึงควรริเริ่มการหารือและแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงการกำกับดูแลสหกรณ์และผลกำไรของสหกรณ์

### อ้างอิง

Shafawaty Mohamad Shabri, Azizi Abu Bakar, and Ram Al Jaffri Saad. (2016). The Effects of Internal Control System on Cooperative's Profitability: A Case of Koperasi ABC Berhad. *International Review of Management and Marketing*, 2016, 6(S8). Retrieved from <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3946/pdf>

