

WO/GA/40/4 REV.

الأصل: بالإنكليزية

التاريخ: 26 يوليو 2011

## الجمعية العامة لليوبو

الدورة الأربعون (الدورة العادية العشرون)

جنيف، من 26 سبتمبر إلى 5 أكتوبر 2011

### التقرير السنوي الموجز لمدير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية

من إعداد الأمانة

1. تحتوي هذه الوثيقة على التقرير السنوي الموجز لمدير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية.

2. إن الجمعية العامة مدعوة للإحاطة علماً  
بالتقرير السنوي الموجز لمدير شعبة التدقيق  
الداخلي والرقابة الإدارية والموافقة على التوصيات  
المقترحة من مدير الشعبة لإدخال تغييرات على  
ميثاق الرقابة الداخلية.

[يلي ذلك المرفق]

## المحتويات

الصفحة

2	أولا	معلومات أساسية .....
2	ثانيا	ملخص أنشطة الرقابة الداخلية .....
2	( أ )	التدقيق الداخلي .....
4	(ب)	التحقيق .....
6	(ج)	التفتيش .....
6	(د)	التقييم .....
7	ثالثا	أعمال رقابية أخرى .....
10	رابعا	الرقابة: الموارد والتخطيط .....
12	خامسا	نحو المستقبل .....
13	سادسا	الخاتمة .....
14	سابعا	تعليق أخير .....
	الملحق الأول	ملخص المخاطر الجسدية ومسائل الكفاءة التشغيلية المثارة في تقارير التدقيق
	الملحق الثاني	تحليل نوعي لتوصيات الرقابة
	الملحق الثالث	التحقيق: الدروس المستفادة والتوصيات
	الملحق الرابع	إحصاءات التحقيق
	الملحق الخامس	قسم التقييم: الدروس المستفادة والتوصيات
	الملحق السادس	توصيات اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة الصادرة إلى شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية في فترة التقرير
	الملحق السابع	قائمة المختصرات المستخدمة في النص الإنكليزي

## التقرير السنوي الموجز لمدير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية

من 1 يوليو 2010 إلى 30 يونيو 2011

### أولاً. معلومات أساسية

1. الغرض من شعبة الويبو للتدقيق الداخلي والرقابة الإدارية هو توفير الرقابة الداخلية المستقلة والفعالة للويبو، وفقاً للأحكام التي أقرتها الدول الأعضاء في ميثاق الرقابة الداخلية<sup>(1)</sup>.

2. تقضي الفقرة 25 من ميثاق الويبو للرقابة الداخلية بأن يقدم مدير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية تقريراً سنوياً موجزاً إلى المدير العام، ونسخة من هذا التقرير إلى مراجع الحسابات الخارجي واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة، موضحاً فيه الأنشطة التي تم تنفيذها، وتوجُّه هذه الأنشطة ونطاقها، والجدول الزمني للعمل المنجز، والتقدم المحرز في تنفيذ التوصيات ذات الأولوية. ويُرفع هذا التقرير الموجز أيضاً إلى الجمعية العامة، ويتيح لأهم أصحاب المصالح لدينا وموظفي الويبو بصفة عامة الإحاطة علماً بتقارير الشعبة وأنشطتها والتحديات التي تواجهها في الاضطلاع بمهامها. وتقدم الشعبة أيضاً في الدورات الرسمية للجنة البرنامج والميزانية عرضاً عن أنشطتها (الفقرة 24 من ميثاق الرقابة الداخلية). كما يجري عند نهاية السنة إعداد تقارير سنوية عن أنشطة أقسام الشعبة الثلاثة (التدقيق الداخلي، والتقييم، والتحقيق)، وتُرفع هذه التقارير إلى المدير العام وتُقدم نسخة منها للجنة الاستشارية المستقلة للرقابة.

### ثانياً. ملخص أنشطة الرقابة الداخلية

3. يمكن تلخيص الأنشطة الرئيسية للرقابة الداخلية خلال الفترة على النحو التالي:

(أ) التدقيق الداخلي

(ب)

"1" صدرت تقارير للتدقيق خلال الفترة بشأن الموضوعات التالية:

- عملية توليد إيرادات مركز الويبو للتحكيم والوساطة (IA/02/2010)،
- وسجلات مخاطر الويبو لمشروعات البناء (IA/04/2010) (سبتمبر 2010)،
- وخبراء الويبو الاستشاريون العاملون على المستوى المحلي (IA/05/2010)،
- وإدارة النقدية والخزانة (IA/06/2010)،
- واستعراض أنشطة التعاون من أجل التنمية (IA/07/2010)،
- واستعراض السلف النقدية (IA/01/2011)،

<sup>(1)</sup> تم تعيين مدقق داخلي لأول مرة في مايو 2000، وكانت ولايته تشمل التدقيق الداخلي والتقييم بالإضافة لعمله بصفة غير رسمية كمنطقة اتصال بالتحقيق والتفتيش. ومع صدور موافقة الجمعية العامة على ميثاق الويبو للتدقيق الداخلي في سبتمبر 2005، دخل التحقيق والتفتيش رسمياً تحت ولاية شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية. وقد قامت الجمعية العامة بتنقيح ميثاق التدقيق الداخلي في 2007 ثم في 2010 عندما تم تغيير عنوانه إلى ميثاق الرقابة الداخلية، وهو الآن يغطي كل مهام الرقابة (التدقيق الداخلي والتقييم والتحقيق والتفتيش).

- وسجل مخاطر الويبو لمشروعات البناء (IA/02/2011) (مايو 2011)،
  - واستعراض أنشطة المشتريات (IA/03/2011)،
  - وأكاديمية الويبو (IA/04/2011)،
  - ونظام أوقات العمل المرنة وآليات مراقبة دخول الموظفين إلى مباني الويبو (IA/05/2011).
- الملحق الأول هو ملخص لأهم نتائج هذه التقارير في مقابل أهم المخاطر القائمة.
- "2" تجري أعمال التدقيق الميدانية حاليا فيما يخص عمليات التدقيق التالية:
- استعراض إدارة الموارد البشرية في الويبو (IA/06/2011)،
  - واستعراض إدارة أصول البرامج الحاسوبية (IA/07/2011)،
  - والتحقق من توصيات اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة (IA/08/2011)،
  - وتوصيات التدقيق المتصلة بتكنولوجيا المعلومات وأمن المعلومات (IA/09/2011).

"3" تم تحديث حزمة تخطيط التدقيق الداخلي (الاستراتيجية، وتقدير المخاطر، وتحليل الاحتياجات، وخطة عمل الفترة 2010/2011، والبرنامج) بحيث وُضعت في الاعتبار موارد التوظيف الإضافية في قسم التدقيق الداخلي وما شهدته الويبو من تغيرات تنظيمية وتغيرات في النظام منذ إعداد الخطة للمرة الأولى. وقد حددت خطة عمل التدقيق المنقحة للفترة 2010/2011 احتياجات التدقيق في موضوعات ومجالات الأعمال عالية ومتوسطة المخاطر بما قدره 1 110 أيام عمل<sup>(2)</sup>. ولا تستطيع شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية أن توفر حاليا سوى 705 أيام عمل تقريبا في 2010/2011 لهذه المهام (تشمل 160 يوما للاستعانة بخبراء استشاريين خارجيين، استخدمت منها 90 يوما في 2010 على أن تستخدم الأيام السبعون الباقية في 2011). ومن خلال توظيف المزيد من العمالة المؤقتة في قسم التدقيق الداخلي تمكنت الشعبة من توفير تغطية أفضل جزئيا للمجالات عالية المخاطر. ومع ذلك، يبقى نقص تغطية التدقيق الفعالة لمجالات ونظم الأعمال عالية ومتوسطة المخاطر مسألة تثير كثيرا من القلق. ويشير عدم كفاية تغطية المخاطر العالية والمتوسطة طبقا لما يحدده تقدير المخاطر وتحليل احتياجات التدقيق إلى أن الشعبة لا تستطيع أن تضمن بشكل معقول فعالية عمليات إدارة المخاطر ومراقبتها وحوكمتها. ووفقا للمعيار 2600 من معايير معهد المدققين الداخليين، يتم إبلاغ الدول الأعضاء وإدارة الويبو واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة بذلك رسميا. ونتيجة لذلك، يلاحظ أن إدارة الويبو تقبل درجة عالية من المخاطر بلا ضرورة.

"4" يتبع قسم التدقيق الداخلي المعايير المهنية ومدونة أخلاقيات معهد المدققين الداخليين وما يتصل بها من إرشادات ومشورات عملية. وقد تم تقييم جودته خارجيا من حيث "التوافق العام" مع معايير معهد المدققين الداخليين، وهذا هو أعلى مستوى للجودة يمكن بلوغه وفقا لعملية ضمان الجودة التي يقوم بها معهد المدققين

<sup>(2)</sup> رقم معقول مقارنة بالمعايير التي حددتها وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة، والتي تقضي بوجود ما بين 4 و10 مدققين مضمينين في أي هيئة تابعة للأمم المتحدة تمثل الويبو حجما وتعقيدا (المرفق الأول من الوثيقة JIU/REP/2006/2 والفقرة 81 من الوثيقة JIU/REP/2010/5). ونظرا للنقص الحالي في عدد الموظفين المدققين، فإن بعض المجالات المحددة على أنها عالية المخاطر وكل المجالات متوسطة ومنخفضة المخاطر لا تجد من يتولى تدقيقها الآن. وعدد سنوات العمل اللازمة لتوفير التغطية الكاملة والسليمة للمجالات عالية المخاطر التي يمكن تدقيقها طبقا لما تحدده احتياجات التدقيق وتقدير المخاطر يزيد حاليا على 4 سنوات عمل.

الداخليين. وطبقا لممارسة معهد المدققين الداخليين ومشورته وإرشاداته، وطبقا لما أوصى به مراجع الحسابات الخارجي، تم إعداد دليل للتدقيق الداخلي وسياسات للاحتفاظ بالوثائق وجمعها في الأرشيف والتدريب، وتم التصديق عليها وتوزيعها على كل موظفي شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية<sup>(3)</sup>. كما تم أثناء الفترة وضع نماذج معيارية للتدقيق.

"5" تم إعداد وتنفيذ قاعدة بيانات جدولية لجمع كل توصيات الرقابة وتسجيلها ورفع التقارير عن حالتها بدقة. والجدول الموحد الذي يحتوي على معلومات الحالة والذي يسمح بإجراء استعراض كامل لحالة التقدم في تنفيذ توصيات الرقابة يُرفع إلى المدير العام (واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة) كل ستة أشهر، وهذا هو الإجراء المعمول به منذ 2006. كما تم تقديم المعلومات الموحدة لأول مرة إلى اجتماع لجنة البرنامج والميزانية في 12 يناير 2011 (انظر الفقرة 8 أدناه).

"6" في سبيل زيادة الفعالية والكفاءة في عمليات التدقيق، أُجري تدريب بمقر العمل لكل موظفي شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية في قسمي التدقيق الداخلي والتحقق بهدف اكتساب المهارات الفنية لاستخدام لغة أوامر التدقيق ACL، وهي عبارة عن برنامج حاسوبي متخصص يمكن استخدامه كأداة تساعد في تحليل كميات كبيرة من البيانات المالية وغير المالية كجزء من عمليات التدقيق المنتظمة أو أعمال التدقيق أو التحقيق المستمرة. وعقب إجراء تقييم للخيارات المتاحة، تم شراء برنامج حاسوبي خاص (هو TeamMate) لتيسير إعداد مستودع لأوراق عمل التدقيق يتسم بالكفاءة والموثوقية أثناء عمليات التدقيق في المستقبل. وشملت عمليات تدريب موظفي التدقيق الأخرى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وتدقيق الأداء، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وتدقيق الموارد البشرية.

"7" كانت الصفحة الرئيسية لشعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية على شبكة الويبو الإلكترونية الداخلية (الإنترنت) موضع تحديث دوري بغرض تضمينها معلومات عن استراتيجية التدقيق الداخلي والتخطيط للتدقيق ودور التدقيق الداخلي في الويبو، وكذلك عن منهجية تقدير المخاطر المستخدمة في مسائل التخطيط للتدقيق وإدارة المخاطر ومراقبة المخاطر. وبالإضافة إلى ذلك، أُتيحت أيضا ملخصات عملية لتقارير التدقيق الداخلي على صفحة الشعبة على الإنترنت. كما تم تجديد وتحديث صفحات "الرقابة" على موقع الويبو العام على الإنترنت. وتستطيع الدول الأعضاء الاطلاع على تقارير الرقابة الداخلية في مكتب مدير الشعبة متى أرادت (الفقرة 18 من ميثاق الرقابة الداخلية)، وقد اغتنمت هذه الفرصة أثناء الفترة اثنتان من الدول الأعضاء.

"8" تم إعداد نهج للتدقيق وبرنامج للتدقيق، وهما الآن قيد التنفيذ التجريبي لإجراء عملية مستمرة لتدقيق وتحليل واختبار البيانات المالية وغير المالية على فترات دورية.

## (ب) التحقيق

"1" بلغ عدد القضايا التي وردت أو بدأ التحقيق فيها أثناء فترة التقرير أربع عشرة قضية (مقارنة بتسع قضايا وردت في الفترة السابقة). وقد أمكن إقفال سبع وعشرين قضية أثناء الفترة (مقارنة بإحدى عشرة قضية فيما سبق). ويقوم قسم التحقيق حاليا بمعالجة ثلاث عشرة قضية، منها ستة تحقيقات جارية وست شكاوى خاضعة لاستعراض أولي وقضية واحدة "معلقة للإقفال".

<sup>(3)</sup> قد يعني هذا زيادة في تقدير مراجع الحسابات الخارجي لامتنال قسم التدقيق الداخلي لمعايير معهد المدققين الداخليين مما يزيد على 80% إلى ما يقارب 90%، ويضمن الاحتفاظ بتقدير "الامتنال العام" لمعايير معهد المدققين الداخليين.

التحقيقات أثناء فترة التقرير

القضايا والشكاوى الجارية في 30 يونيو 2011	تحقيقات منجزة	قضايا جديدة مسجلة	القضايا والشكاوى الجارية في 1 يوليو 2010
13	27	14	26

"2" تم إعداد خطة عمل مفصلة لقسم التحقيق وتم إرسالها إلى المدير العام واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة.

"3" تم إعداد تقرير نشاط سنوي لقسم التحقيق، وصدر في يناير 2011 متضمنا أهم إنجازات القسم والتحديات التي واجهها في العام السابق. وانتهى التقرير إلى أن التحقيقات المنفذة أثناء تلك الفترة أدت إلى بعض النتائج المرضية وأيضا بعض الدروس التي يجب تعلمها. وأشار إلى أنه رغم أن بعض التحقيقات ذات الأهمية لم تكتمل، فإن نتائج هذه التحقيقات كان من المرجح أن يكون لها أثر إيجابي على بعض المجالات التي ظهر العسف سائدا فيها. وقد أولت شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية اهتماما خاصا لاستخلاص الدروس المستفادة وتقديم توصيات في مجالات معينة داخل المنظمة. ويمكن الاطلاع على ملخص لهذه الدروس المستفادة في الملحق الثالث.

"4" احتفظ قسم التحقيق بأهميته كأحد الموارد التي يعتمد عليها كل من إدارة الموارد البشرية ومكتب المستشار القانوني في معالجة القضايا أمام اللجنة الاستشارية المشتركة أو عند رفع دعاوى الاستئناف لدى مجلس تظلمات الويبو أو المحكمة الإدارية لمنظمة العمل الدولية عقب التحقيق الذي تجرته شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية. وقد قدمت الشعبة مشورتها وتعليقاتها إلى إدارة الموارد البشرية ومكتب المستشار القانوني بشأن 10 قضايا جرى التحقيق فيها أثناء فترة التقرير الحالية والسابقة، وذلك للمساعدة في إعداد ملف حيثيات القضية عن طريق إعداد المذكرات والتعليق على مسودات المرافعات.

"5" تم الاتفاق مع المدير العام على دليل التحقيق، ونشرته شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية في أغسطس 2010 عقب مشاورات داخلية موسعة مع مكتب المستشار القانوني وإدارة الموارد البشرية ومجلس الموظفين. ويحتوي الدليل على معلومات تفيد بتحقيقات الشعبة فيما يتعلق بعمليات التحقيق وطرقه وإجراءاته. وسوف يساعد الدليل على ضمان تلبية تقارير التحقيق المقدمة دائما لأعلى المعايير ومستويات الجودة. وقد وُضع في متناول كل الموظفين حرصا على أن يكون لديهم فهم جيد لعملية التحقيق وإجراءاته. كما تلقت اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة في أغسطس 2010 سياسة للتحقيق لكي تستعرضها وتقدم تعليقاتها عليها. ونظرت اللجنة في هذه السياسة في اجتماعها التاسع عشر الذي عُقد في نوفمبر 2010، لكن صياغة السياسة في شكلها النهائي تأخرت مرة أخرى بسبب نقص الموظفين. وعقب اكتمال المشاورات الداخلية في المستقبل، سيتم طرح السياسة لتتشاور بشأنها الدول الأعضاء، طبقا لما تشترطه الفقرة 13(ب) من ميثاق الرقابة الداخلية.

"6" استمر التحديث الدوري لموقع الإنترنت الخاص بقسم التحقيق، وهو يحتوي على روابط لميثاق الرقابة الداخلية والمبادئ التوجيهية الموحدة للتحقيق (بالإسبانية والإنكليزية والعربية والفرنسية) وروابط أخرى مفيدة لمواقع مثل معايير سلوك لجنة الخدمة المدنية الدولية ومكتب الأمم المتحدة لخدمات الرقابة الداخلية. وثمة خطط

يجري تنفيذها الآن لإعداد موقع "ويكي" للقسم، سيُتيح لكل الموظفين تزويد القسم بأرائهم فيما يتعلق بأنشطته وسياساته وإجراءاته.

"7" تلقت المنظمة مساعدة ودعمًا فعالًا لوضع "سياسة لمنع وتحديد الفساد والغش والتواطؤ والإكراه وغسل الأموال وتمويل الإرهاب"، تم إعدادها استجابة لتوصية قدمتها شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية إلى المدير العام في 2010. كما تم تحضير معلومات وملخصات من أجل استعراض التفتيش الذي تجريه وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة لوظيفة التدقيق في منظومة الأمم المتحدة.

"8" وفقا للفقرة 26(ز) من ميثاق الرقابة الداخلية، فإنني أبلغ عن أن أحد الموظفين رفض أن يساعد في تحقيق جارٍ. وحتى تاريخ هذا التقرير، رفض الموظف المعني، الذي يجري التحقيق معه، ما مجموعه أربعة طلبات من قسم التحقيق لإجراء مقابلة شخصية.

### (ج) التفتيش

"1" لم يتم تخطيط أو تنفيذ أية عمليات تفتيش أثناء الفترة. ومن المخطط له، لاحقًا في 2011، أن تجرى متابعة للاستعراض الذي أجري في 2007 لنظام النزاهة والأخلاقيات في الويبو. وقد تم تنفيذ بعض توصيات ذلك الاستعراض، فمثلاً، أنشئ مكتب لأخلاقيات المهنة فيما يعد خطوة هائلة نحو إرساء دعائم قيم النزاهة والأخلاقيات والقيم التنظيمية التي ترغب المنظمة في ترسيخها. ويواصل قسم التحقيق العمل مع رئيس مكتب الأخلاقيات لوضع سياسة حماية تعتمد على نظام الإبلاغ عن المخالفات (الفقرة 8 من ميثاق الرقابة الداخلية) وسوف تخصص شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية "خطأ ساخنا" سرية للإبلاغ. ومن خلال مكتب الأخلاقيات يضمن المدير العام للقائمين بالتحذير الحماية من الأعمال الانتقامية (الفقرة 9 من ميثاق الرقابة الداخلية). أما إعداد الخط الساخن فسوف يكتمل في 2011.

### (د) التقييم

"1" نظراً إلى نقص الموظفين، كان عمل قسم التقييم متقطعاً خلال الفترة من أبريل 2010 إلى يناير 2011<sup>(4)</sup>. والغرض من قسم التقييم هو ضمان الاستقلال الكافي لعمل التقييم الذي يقوم به عمّن يديرون وينفذون الأعمال والأنشطة موضع التقييم، وضمان الشفافية والمساءلة وخدمة احتياجات المستخدمين وأصحاب المصالح، في الداخل والخارج، طبقاً للقواعد والمعايير الدولية المعترف بها لدى فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.

"2" انصب تركيز قسم التقييم على تنفيذ سياسة الويبو للتقييم واستراتيجية قسم التقييم للفترة 2010 - 2015 وتطبيقها. ووفقاً لأهداف هذه الاستراتيجية وخطة عمل القسم لعام 2011، وضع القسم، في أبريل 2011<sup>(5)</sup>، اختصاصات أول تقييم لحافضة دولة رائدة في كينيا، وسيتم الانتهاء من ذلك قبل نهاية 2011. وهذا التقييم يخدم الأهداف المزدوجة المتعلقة بالتعلم والمساءلة. وهكذا، فإن هذا التقييم لحافضة الدولة سوف:

<sup>(4)</sup> غادرت كبيرة المقيمين في إجازة أمومة في مارس 2010 وعادت في فبراير 2011. وقد تم تعيين رئيس قسم التقييم وتسلم الرئيس الجديد منصبه في

يوليو 2011.

<sup>(5)</sup> تم هذا بناء على مشاوره موسعة مع المديرين وعمل تمهيدي أجري في أواخر 2009 و 2010. وتأخر إعداد الاختصاصات بسبب إجازة الأمومة التي حصلت عليها كبيرة المقيمين في 2010.

- يقدّر ويبلغ عن أداء الأنشطة المنفذة في كينيا أثناء الفترة 2005 – 2010 ونتائجها (المخرجات، والنواتج، والأثر حيثما أمكن)، بما يتفق مع ولاية الويبو واستجابة لاحتياجات البلد، ويحلل أيضا العوامل التي كانت وراء الإنجاز أو القصور (المساءلة)،
- ويحدد أسباب النجاح/الإخفاق الملاحظ ويستخلص الدروس من التجربة، لكي يقدم نتائج قائمة على الدليل ويتيح للإدارة العليا اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة بشأن اتخاذ وضعها في كينيا، من الشركات الاستراتيجية، وتحسين تصميم وتنفيذ العمليات متى أمكن (التعلم).
- "3" في سبيل تحقيق التوازن بين هديفي التقييم، التعلم والمساءلة، ومع استهداف قسم التقييم لإيجاد ثقافة تقييم مشتركة، يقوم القسم حاليا بإعداد ندوة للتقييم عن "التعلم من ممارسات التقييم الحالية بشأن آثار الملكية الفكرية على التنمية". وتركز ندوة أكتوبر 2011 للتقييم أساسا على تعميم الممارسات الجيدة في تقييم الملكية الفكرية. وأعلى جوانب الندوة قيمة هو التعلم المتركز الذي سيحدث أثناء الدورات. وسوف تجمع الندوة بين ممارسي تقييم الملكية الفكرية وكذلك الأكاديميين والمفوضين وأصحاب المصالح داخل وخارج الويبو.
- "4" بالإضافة إلى المخرجات الناتجة أعلاه، أتاح قسم التقييم للموظفين والجمهور بصفة عامة النفاذ إلى إرشادات التقييم وتقاريره ومواده، وساعد برامج عديدة من خلال تقديم المشورة بشأن التقييم والدعم غير الرسمي الموجه نحو تحسين ممارسات الرصد والتقييم الحالية.
- "5" ترد أهم الدروس المستفادة من عمل التقييم خلال فترة التقرير في الملحق الخامس أدناه.

### ثالثا. أعمال رقابية أخرى

#### مشورة المراقبة والتدقيق

4. قدمت شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية المشورة للإدارة بشأن مسائل عديدة تتعلق بإدارة المخاطر، ونظام المراقبة الداخلية، والإدارة القائمة على النتائج والتخطيط الاستراتيجي، والامتثال لأنظمة وقواعد المنظمة. وسوف تواصل الشعبة القيام بأعمال التدقيق/المشورة في مشروعات الويبو المهمة في حدود ما تسمح به الموارد، مثل:
  - إنشاء وتنفيذ عمليات على مستوى المؤسسة لإدارة المخاطر،
  - وإدخال وتنفيذ نظام مناسب للمراقبة الداخلية وإطار للمساءلة،
  - وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتطبيق نظام متكامل للتخطيط للموارد المؤسسية. وشعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية هي مراقب لفريق المشروع، يعمل على ضمان أن يتوفر لنماذج البرنامج الحاسوبي PeopleSoft في العمليات الجديدة آليات كافية وفعالة للمراقبة الداخلية.

#### اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة

5. وافقت الجمعية العامة للويبو في سبتمبر 2005 على إنشاء لجنة للتدقيق. وفي 2010 تغير اسم لجنة التدقيق إلى اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة<sup>(6)</sup>. وقد عقدت هذه الأخيرة اجتماعاتها من السابع عشر إلى الحادي والعشرين في الفترة التي

<sup>(6)</sup> WO/AC/18/2 و WO/GA/39/6 الفقرة 27.



يغطيها هذا التقرير، وكانت تدعو شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية بانتظام لحضور اجتماعاتها الفصلية لترد على الأسئلة التفصيلية المتعلقة بعمل الشعبة وأدائها لمهامها.

6. ترد التوصيات التي أصدرتها اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة بشأن شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية في الملحق السادس، مشفوعة بالتعليقات حول تنفيذ التوصيات حتى اليوم.

7. في أبريل 2010، كتب رئيس لجنة التدقيق آنذاك رسالة إلى المدير العام ينصحه بعدم تجديد مدة ولاية مدير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية<sup>(7)</sup>. ولم تُرسل نسخة من هذه الرسالة إلى مدير الشعبة، لكن المدير العام تفضل بتقديم نسخة. ولم تشرح الرسالة توصية الرئيس ولم تسجل لجنة التدقيق في تقارير اجتماعها ما تراه بهذا الشأن. ولم تتم مناقشة الأمر مع مدير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية. وبالتالي، تفضلت الدول الأعضاء بتديد ولاية المدير الحالي لشعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية لعام واحد.

### مراجع الحسابات الخارجي

8. استمرت علاقة التعاون والتنسيق المهنية والعملية الممتازة مع مراجع الحسابات الخارجي، حيث عقدت اجتماعات منتظمة لتبادل المعلومات بشأن مسائل التدقيق والمراقبة الداخلية وإدارة المخاطر. ويتم إرسال كل تقارير التدقيق الداخلي إلى مراجع الحسابات الخارجي، كما تُرسل نسخة من استراتيجية وخطط عمل تدقيق شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية لفترات السنتين والسنة، وذلك بغرض التأكد من وجود تغطية كافية للتدقيق وتلافي أي ازدواج محتمل غير ضروري.

### أمين المظالم

9. أثناء فترة التقرير، وطبقا لما تشترطه الفقرة 8 من ميثاق الرقابة الداخلية، واصل مدير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية وأمين المظالم عقد اجتماعات منتظمة لكفالة الربط بشكل جيد وتلافي أي ازدواج غير ضروري في الأنشطة. وكان تبادل الآراء والمناقشات مفيدا ونافعا جدا من حيث كفاءة اصطلاح المدقق الداخلي وأمين المظالم بولايتيها المنفصلتين والمستقلتين بشكل فعال.

### متابعة وتنفيذ توصيات الرقابة الداخلية والخارجية

10. المدير العام منوط به أن يضمن الاستجابة الفورية لكل التوصيات التي يصدرها مدير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية وغيره من الجهات الرقابية مع توضيح الإجراءات المتخذة فيما يتعلق بنتائج التقرير وتوصياته المحددة<sup>(8)</sup>. ويؤدي المدير العام هذه المهمة من خلال مديري البرنامج المسؤولين عن المجالات التشغيلية المعينة بداخل المنظمة<sup>(9)</sup>. ويكون تنفيذ مديري الويبو لكل توصيات الرقابة خاضعا لمتابعة منتظمة من قبل الشعبة، لكي يرى المدير العام ما إذا كانت الإدارة قد اتخذت الإجراءات الملائم بشكل فعال أو أن الإدارة العليا قبلت المخاطرة بعدم اتخاذ إجراء وقدمت تفسيراً مرضياً مدعوماً بدليل يثبت سبب عدم تنفيذ التوصيات<sup>(10)</sup>.

11. تتابع شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية أيضا توصياتها الخاصة بنفسها، ويتم هذا بطرق ثلاث:

- في بداية كل تدقيق جديد، يجري استعراض لتنفيذ التوصيات السابقة ذات الصلة،

<sup>(7)</sup> كانت مدة ولاية مدير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة ولا يجوز العمل في الويبو بعدها مرة أخرى.

<sup>(8)</sup> الفقرة 22 من ميثاق الرقابة الداخلية.

<sup>(9)</sup> التعميم الإداري 2010/16، الفقرة 7.

<sup>(10)</sup> التعميم الإداري 2010/16، الفقرة 3.

- ومن خلال تحديث قوائم تنفيذ جداول توصيات الرقابة بالمعلومات الواردة من المديرين المسؤولين وتقديمها للمدير العام واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة،

- وكممارسة سنوية معينة لإبقاء المدير العام على علم بالتقدم الذي يحرزه مديرو الويبو في أنشطة التنفيذ. وفي هذا الصدد، طلب المدير العام من فريق الإدارة العليا أن يبذل جهداً أكبر في تنفيذ توصيات الرقابة المقبولة بأسرع وأنسب ما تسمح به الممارسة العملية.

12. تستعرض اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة قائمة توصيات الرقابة في اجتماع دون اجتماع من اجتماعاتها العادية. وأثناء الفترة، وافقت اللجنة على ضرورة اعتماد الويبو لنهج قائم على المخاطر في متابعة توصيات الرقابة. ومديرو الويبو المكلفون أمام المدير العام بتنفيذ توصيات الرقابة تم أيضاً تعريفهم بصورة أكثر تحديدا وظلوا عرضة للمحاسبة أثناء إعداد القوائم.

13. بناء على قائمة توصيات الرقابة، فإن التنفيذ الكامل للتوصيات البالغ عددها 163 (بما فيها تلك الخاصة باللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة) لا يزال معلقاً في نهاية فترة التقرير هذه. وأثناء فترة التقرير، أضيفت 189 توصية جديدة إلى القائمة، وتم بالكامل تنفيذ 239 توصية. ويبلغ عدد توصيات شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية 128 توصية من أصل التوصيات المعلقة البالغ عددها 163 (79%). وقد زاد عدد التوصيات المنفذة زيادة كبيرة بالنسبة للسنة الماضية بسبب الالتزام القوي من جانب المدير العام بكفالة اتخاذ مديري الويبو للإجراءات الملائمة في الوقت الملائم. وأعطى المدير العام تعليمات لمديره باعتماد نهج قوي يقوم على "الامتثال أو التبرير" لتنفيذ توصيات الرقابة، وهو ما يتفق مع أحكام التعميم الإداري 2010/16. وللإطلاع على مزيد من التحليل لتوصيات الرقابة، يرجى الرجوع إلى الملحق الثاني بهذا التقرير.

#### التقدم المحرز في تنفيذ توصيات الرقابة في الفترة الممتدة من 1 يوليو 2010 إلى 30 يونيو 2011

30 يونيو 2011			1 يوليو 2010	
لم تنفذ كلياً بعد	نفذت خلال فترة التقرير	إضافات خلال فترة التقرير	العدد الأولي	مصدر التوصيات
7	38	16	29	مراجع الحسابات الخارجي
2	2	0	4	تقارير وحدة التفتيش المشتركة
128	128	140	116	تقارير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية
1	0	0	1	إرنست أند يانغ
25	71	33	63	اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة
163	239	189	213	المجموع

14. استمر التنفيذ التدريجي لتوصيات مراجع الحسابات الخارجي أثناء الفترة، ولم يبق معلقاً غير توصيتين. وطبقاً لما تشترطه الفقرة 23 من ميثاق الرقابة الداخلية، تم تقديم تقرير للمدير العام حول تنفيذ التوصيات التي أصدرها مراجع الحسابات الخارجي، وتم تقديم نسخة منه لكل من مراجع الحسابات الخارجي واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة.

#### الانخراط في شبكات الأمم المتحدة

15. ينص ميثاق الرقابة الداخلية صراحة (الفقرة 13(و)) على ضرورة المشاركة في مختلف شبكات الأمم المتحدة الرسمية لوظائف الرقابة. وخلال الفترة قيد الاستعراض، واصلت الشعبة تعاونها الفعال وعملها النشط مع سائر وكالات الأمم المتحدة وهيئاتها. ويذكر في هذا الصدد ما يلي:

- في سبتمبر 2010، اشتركت الشعبة مع منظمة العمل الدولية والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية والاتحاد الدولي للاتصالات في استضافة الاجتماع السنوي الحادي والأربعين لممثلي دوائر مراجعة الحسابات الداخلية التابعة للأمم المتحدة. ومدير الشعبة هو رئيس فريق عمل ممثلي دوائر مراجعة الحسابات الداخلية المعني بمبادئ لجنة التدقيق وممارستها الجيدة،
- وواصل قسم التقييم عمله المشترك مع فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وساعد في إعداد شبكة مقيمين أقل من حيث طابعها الرسمي في المنظمات الدولية التي تقع مقرها في جنيف. وقد حضر مدير الشعبة الاجتماع السنوي لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم الذي عُقد في مايو 2011 واستضافته اليونسكو في باريس،
- والشعبة عضو عامل في منتدى محققي الأمم المتحدة على مستوى الوكالات - مؤتمر المحققين الداخليين،
- وتعاونت الشعبة مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي تقع مقرها في جنيف فيما يتعلق بأنشطة التدريب المشتركة.

#### رابعاً. الرقابة: الموارد والتخطيط

16. ظلت مسائل التوظيف لوقت طويل إلى حد ما تشكل تحدياً يعوق القيام بالرقابة الداخلية في الويبو بشكل صحيح وفعال. وقد اتخذ المدير العام خطوات إيجابية لاقت قبولاً واسعاً لتوفير المزيد من موظفي الرقابة أثناء الفترة. ولدى شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية الآن سبعة وظائف (أربعة منها مشغولة) وقد يكون لديها قريباً أربعة موظفين مؤقتين بحيث يصير عدد موظفيها المسموح به رسمياً 11 في عام 2011<sup>(11)</sup>. ومسائل التوظيف التي تمنحها الشعبة الأولوية حالياً هي دعم إدارة الموارد البشرية في ملء الوظائف الخالية منذ وقت طويل على وجه السرعة، وجلب موظفين إضافيين للقيام بأنشطة التدقيق الداخلي والتقييم والتحقيق وبعض الموظفين الدائمين لتولي أعمال الإدارة والدعم. وسوف يساعد هذا على تقريب الشعبة من قواعد الأمم المتحدة الخاصة بالتوظيف فيما يتعلق بأنشطة الرقابة الداخلية.

#### ميزانية شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية في 2011/2010<sup>(12)</sup>

الميزانية المعتمدة			النفقات والالتزامات		الرصيد			
الموارد البشرية	خلاف الموظفين	المجموع	الموارد البشرية	خلاف الموظفين	المجموع	الموارد البشرية	خلاف الموظفين	المجموع
2 828	778	3 606	1 853	513	2 366	975	265	1 240

<sup>(11)</sup> فيما يتعلق بميزانية 2013/2012، اقترحت شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية جعل عدد العاملين 12 (10 موظفين وخبيران استشاريين). ويقترح مشروع الميزانية أن يكون عدد العاملين 11 (7 موظفين و4 خبراء استشاريين).

<sup>(12)</sup> اعتباراً من 30 يونيو 2011، بألاف الفرنكات السويسرية. التزامات الموظفين موزعة على أساس سنوي. هذه هي الميزانية المعتمدة من المدير العام حالياً. عدد العاملين بالشعبة المعتمد من المدير العام حالياً هو 11 (سبعة موظفين وأربعة خبراء استشاريين).

جدول ومعلومات عن التوظيف

التنظيم الإداري للشعبة	الوظائف الحالية	عدد الموظفين في 30 يونيو 2011	تعليقات
المدير وقسم الدعم	1	2	تم إنهاء تعاقد مدير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية (بدرجة D1) في يناير 2012. ويجري حالياً العمل على تعيين مدير جديد. مساعد إداري بعقد مدته ستة أشهر حتى سبتمبر 2011.
قسم التدقيق الداخلي	2	2	تمت عملية التعيين في منصب رئيس القسم (بدرجة P5) في مايو 2011. وتم الإعلان عن شغور منصب كبير المدققين الداخليين (بدرجة P4) في يونيو 2011. وتم التعاقد مع خبير استشاري كبير في التدقيق الداخلي حتى أغسطس 2012.
قسم التحقيق	1	2	تم نقل رئيس قسم مؤقت (بدرجة P5) إلى شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية حتى نهاية 2011. وينظر مجلس اختيار حالياً في أمر منصب رئيس القسم. ويجري العمل على تعيين محقق استشاري (بدرجة P3). وتم التعاقد مع سكرتير حتى نهاية 2011.
قسم التقييم	2	1	تسلم رئيس قسم التقييم (بدرجة P5) مهام المنصب في يوليو 2011. وعادت كبيرة المقيمين (بدرجة P4) من إجازة الأمومة في فبراير 2011 وهي تعمل الآن لنصف الوقت. وقد تم انتداب أحد الموظفين للقسم حتى نهاية 2011.

17. يشترط ميثاق الرقابة الداخلية صراحة (الفقرة 26 "1") أن يعلق مدير شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية على مدى كفاية الموارد المخصصة للرقابة الداخلية داخل المنظمة. ولم تصل الشعبة بعد إلى مستوى التوظيف الكافي لضمان الأداء الفعال والمستقل لأي من مهام الرقابة الداخلية، والذي يمكنها من تحقيق النجاح في الاضطلاع بولايتها على الوجه الأكمل بفعالية.

18. أثناء فترة التقرير، تمت الاستعانة بخبراء ماجورين في العديد من أنشطة الرقابة. وكان هذا على وجه الخصوص شيئاً نافعا في العمل المرتبط بالتدقيق والتحقيق. وقد تم التخطيط لمواصلة الاستعانة بالخبراء الماجورين وبالمتعاقدين في السنوات القادمة من أجل تمكين الشعبة من تعويض شيء من النقص الذي تعانيه في موارد التوظيف.

خامساً. نحو المستقبل

19. ترد أدناه بعض الأهداف والتحديات الرئيسية الماثلة في فترة التقرير القادمة.

التدقيق الداخلي

20. تم تعزيز قسم التدقيق الداخلي في 2010 بموظف إضافي مؤقت. وقد ساعد هذا على تحسين تغطية التدقيق، لكن ثمة حاجة واضحة لأربعة موظفي تدقيق لتوفير تغطية تدقيقية كاملة للمجالات عالية المخاطر ولكفالة تزويد المدير العام والدول

الأعضاء بضمأن مستقل معقول لكفاية وفعالية نظام المراقبة الداخلية وإدارة المخاطر وعمليات الحوكمة في الويبو. وسيستمر استعراض وتنقيح استراتيجية التدقيق الداخلي ومحاطره واحتياجاته المقدرة وفقا لأولويات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وتركيبية المخاطر المتغيرة. وسيواصل قسم التدقيق الداخلي تقديم المشورة بشأن مسائل إدارة المخاطر والحوكمة من أجل دعم هدف المدير العام المتمثل في إنشاء نظام مؤسسي فعال لإدارة المخاطر في الويبو.

### التحقيق

21. ما زال تحسين عنصر التوقيت في إجراء التحقيقات هو الأولوية الأولى. وقسم التحقيق ما زال في حاجة إلى موارد بشرية دائمة إضافية ليواصل ضمان الجودة وحسن التوقيت في التحقيقات. وقد أوصى خبراء التحقيق الخارجيون بأن يكون لدى قسم التحقيق ثلاثة موظفين مهنيين على الأقل ووافق المدير العام على هذا المستوى من التوظيف. ومستويات التوظيف الدنيا الموصى بها هذه ضرورية في سبيل تقليل مخاطر عدم تنفيذ كل عمل التحقيق اللازم تنفيذا كاملا بمستويات الجودة وحسن التوقيت المرغوبة، وسوف تعمل الشعبة مع إدارة الموارد البشرية على تحقيق هذا المستوى من التوظيف كأولوية لعام 2012.

22. ستضمن الزيادة في مستويات التوظيف أيضا تمكين الشعبة من مواصلة إسهامها النافع في مجالين مهمين:

(أ) دعم التحسين والتطوير اللازمين والمهمين في الأنظمة والسياسات والإجراءات المرتبطة بتعزيز الأخلاقيات والنزاهة وعملية الإدارة الداخلية، وذلك للاضطلاع على وجه الخصوص بتقدير مخاطر الغش والإساءة ولإتمام العمل في تنفيذ "الخط الساخن" للموظفين؛

(ب) إفادة المنظمة بتوفير أكبر في التكاليف بفضل الكشف المبكر والمكافحة الناجمة ومنع الإساءة وسوء السلوك والغش.

23. أثناء 2010، انخفض بشكل ملحوظ عدد التحقيقات المتراكمة. لكن أثناء 2011 زاد التأخير في معالجة الشكاوى والتحقيقات، ويحتاج هذا الأمر لمعالجة عاجلة.

### التقييم

24. خلال السنتين الأخيرتين ركز قسم التقييم موارده القليلة على جهود إنشاء إطار مؤسسي شامل لإدارة مهمة التقييم المستقل. وكانت هذه خطوة حاسمة في سبيل ضمان وجود عملية تقييم فعالة من أجل إجراء تقييمات مستقلة وترسيخ فهم مشترك لوظيفة التقييم. ويركز قسم التحقيق في السنوات القادمة على تنفيذ تقييمات مستقلة وموثوقة وعالية الجودة. وسيكون تقييم حافظة الدولة الرائدة في كينيا أول تقييم على هذا المسار.

25. سيواصل القسم التركيز على تعزيز ثقافة مشتركة للتقييم تساهم في التعلم والمساءلة، وتعتبر ندوة تقييم أكتوبر 2011 عن التعلم من ممارسات التقييم القائمة بشأن آثار الملكية الفكرية على التنمية أحد الأنشطة التي تساهم في تحقيق هذا الغرض.

26. بالإضافة لما سبق ذكره، سيرمي قسم التقييم من خلال تقييماته المتعددة لتحديد ما يصلح لإعداد نظام ملكية فكرية دولي متوازن يمكن النفاذ إليه بحيث يمكن استنساخه والارتقاء به، ويرفع الوعي بوظيفة التقييم المستقل بين موظفي الويبو وأصحاب المصالح فيها. وسوف يبذل قسم التقييم قصارى جهده لجعل التقييمات متاحة ونافعة لكل صانعي القرار الرئيسيين بالتأكد من أن تركيزها ينصب بأقصى درجة ممكنة على الانتفاع، وأنها تخطى بالمناخ، ومنشورة على نطاق واسع وفعال بين أصحاب المصالح داخل الويبو وخارجها.

## سادسا. الخاتمة

27. ما زالت سياسة شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية هي التركيز أولا على كل عمليات التدقيق الداخلي والتدقيق والتقييم العاجلة عالية المخاطر باعتبارها الأولوية الأولى. وقد تم أيضا إعداد القاعدة الإجرائية لتنفيذ عمليات التدقيق الداخلي والتدقيق والتقييم أثناء فترة التقرير، وسوف تستمر ما دامت الحاجة إليها قائمة. وسيكون التنفيذ الكامل لميثاق الرقابة الداخلية الجديد ممكنا مع تزايد أعداد الموظفين.
28. يجري حاليا التعامل مع المسائل المتعلقة بالتوظيف في الشعبة، وهو ما يمتد ليشمل عوامل ضعف الفعالية والاستقلال التشغيلي. وأنا ممتن للمدير العام لجهوده في سبيل توفير المزيد من الموارد للشعبة. غير أن الشعبة لم تصل، حتى تاريخ هذا التقرير، إلى العدد الكافي من الموظفين الذي يمكنها من الاضطلاع بولايتها بشكل كامل وفعال بحيث تحقق الغرض منها. وقد استمر التطوير العام والبناء المؤسسي في الشعبة ببطء خلال الفترة موضع الاستعراض. ووفر المدير العام خلال الفترة بعض الموارد البشرية الإضافية من أجل جعل قسم الرقابة قويا ومستقلا وتجري حاليا عمليات توظيف مهمة طويلة الأجل منحها المدير العام الأولوية. ويبقى تعزيز آليات المراقبة الداخلية في الويبو وتحسين الأعمال وعمليات الحوكمة في بؤرة تركيز الشعبة. وليس من المقبول حتى الآن أن تقبل الإدارة العليا مخاطر عدد من عمليات التدقيق عالية المخاطر أقل مما تعتبره الشعبة ضروريا. كما أن الموارد المتاحة لإتمام التحقيقات في الوقت المناسب لم تصل إلى المستويات الملائمة بعد. وكان عدد تقارير التقييم المرفوعة أقل كثيرا من العدد المرغوب بسبب نقص الموظفين.
29. لا تستطيع الشعبة أن تضمن بالمستويات الحالية للتوظيف في مجال الرقابة قيام الويبو بخدمات وأنشطة عالية الجودة تستحق تكلفتها. ويعمل المدير العام على تحسين الأداء والمراقبة والمساءلة والقيادة في الويبو، لكن الدور الكامل للرقابة الداخلية في مساعدة الإدارة على التأكد من هذا لا يؤدي بشكل كاف حتى الآن. فالرقابة الداخلية ما زالت مهمشة ومعوزة في حالتها وموظفيها وأهميتها.
- سابعا. تعليق أخير
30. هذا هو تقرير الأخرى في نهاية مدة ولاية قصيرة مليئة بالتحديات والضغوط. وأنا ممتن للويبو لمنحها إياي هذه الفرصة للإسهام في إعادة بناء وتطوير هذه المؤسسة الكبيرة التي تستحق بذل الجهد من أجلها. ولكن، طبقا لما ذكر أعلاه، كان يمكن أن يكون هذا الإسهام أعظم وأكثر فعالية إذا توفر مزيد من الموظفين والاستقلال لعمل الرقابة ومُنح هذا العمل أولوية أكبر. ولمساعدة خلفي على الاستفادة من التقدم الذي تم إحرازه في بناء شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية مؤسسيا في السنوات القادمة، أحث الدول الأعضاء على تنفيذ التغييرات التالية في ميثاق الرقابة الداخلية:
- المساعدة على تحسين وضع رئيس شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية داخل المنظمة بتغيير المسمى الوظيفي إلى "المفتش العام"،
  - والوفاء بمتطلبات ميثاق التدقيق الداخلي الأصلي لعام 2005 وجعل المفتش العام الجديد أحد "كبار الموظفين" على أن يكون في نفس درجة مساعد المدير العام،
  - والسماح لاقتراحات ميزانية الشعبة بأن تُقدم إلى الدول الأعضاء مباشرة للنظر فيها والموافقة عليها،
  - والسماح لرئيس الشعبة بأن يكون رئيس مجلسي التوظيف والاختيار في الشعبة وأن يكون قادرا على تقديم اقتراحات التوظيف إلى المدير العام مباشرة للموافقة عليها.

[يلي ذلك الملاحق]

## ملخص المخاطر الجسمة ومسائل الكفاءة التشغيلية المثارة في تقارير التدقيق

1. وفقا لما يشترطه ميثاق الرقابة الداخلية (الفقرة 26)، يمكن وصف مجموعة مختارة من المسائل المهمة التي حددها المدقق الداخلي في فترة التقرير كما يلي:

### الكفاءة والفعالية على المستوى التشغيلي

2. انتهى استعراضنا لأنشطة التعاون من أجل التنمية إلى أن قطاع التعاون من أجل التنمية والمكاتب الخارجية وبرامج الويبو المرتبطة بأنشطة التنمية تعمل أساسا بصورة منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض. وتؤدي هذه الطريقة في العمل إلى تعقد عمليات الاتصال والتنسيق. ويجب تحسين تنسيق خطط العمل السنوية والتعاون في تبادل المعلومات وتنفيذ أنشطة التنمية، وذلك من أجل تفادي التكرار في بذل الجهود وتداخل الأدوار ووجود ثغرات في الأنشطة. ويمكن لاستعراض إداري عام للهياكل التنظيمية القائمة المستخدمة في تنفيذ أنشطة التنمية أن يساعد في تحديد أدوار ومسؤوليات كل وحدة من وحدات الويبو تحديدا أوضح، لضمان الاتساق والتناسك والاستفادة من القيمة لقاء المال عند تنفيذ أنشطة التنمية. (IA/07/10)

3. ثمة حاجة لإدخال تحسينات على مجالات معينة:

- المجالات الاستراتيجية والتشغيلية والمشاريع وغيرها من مجالات التخطيط الأكثر تفصيلا،
- وأدوار وهيكل وولايات المكاتب الإقليمية والمكاتب الخارجية والبرامج الأخرى.

4. انتهى استعراضنا لأنشطة المشتريات إلى أن الويبو لم تعد بعد خطة مشتريات على مستوى المنظمة تتصل بأهداف كل برنامج، لتحسين الاستخدام الكفء والاقتصادي لموارد المنظمة المالية. (IA/03/11)

5. انتهى استعراضنا للمشتريات أيضا إلى أن نموذج مشتريات Peoplesoft يجب أن يخضع لإعادة نظر بهدف تعميم عمليات الأعمال التجارية وتعزيز آليات المراقبة الداخلية، التي لا تتلاءم حاليا بأحسن صورة مع الغرض منها ولا تصنع أي فارق بين المشتريات الصغيرة وصفقات الشراء الكبيرة. ويؤدي هذا إلى تأخر عملية الشراء ويحد من كفاءتها، خاصة في المشتريات صغيرة القيمة.

6. وجد استعراضنا أيضا فرصا لتحسين آليات المراقبة للمحافظة على معلومات البائع، ونوصي بأن تقوم الإدارة بتحديث الملف الرئيسي للبائع بمعلومات كاملة ودقيقة، وإزالة كل سجلات البائع المكررة من النظام. كما ينبغي أن تتفادى الإدارة استخدام الحساب العام للبائع. (IA/03/11)

7. أكملت شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية استعراضين لسجل مخاطر الويبو من أجل مشروعات البناء خلال الفترة. وبصفة عامة، وجدنا أن بناء المبنى الإداري الجديد أكتمل بعد وقت قصير من الموعد المحدد بدون أية انحرافات تذكر عن المواصفات المخطط لها. وقد بدأ موظفو الويبو الانتقال إلى المبنى الجديد في مارس 2011. وفي حين دفع المقاول إلى الويبو تعويضا جزاء تأخير البناء، فإن الشعبة ترى أن ثمة مجازفة تتمثل في أن المقاول قد يحاول استخدام مواد أقل جودة في بناء قاعة المؤتمرات الجديدة ليعوض العقوبات التي تحملها بسبب تأخير البناء.

8. أشارت الشعبة على الإدارة بأن ترصد عن كتب المواصفات الفنية للمواد المستخدمة في بناء قاعة المؤتمرات الجديدة للتأكد من أن المقاول (الذي سيكون هو نفسه الذي اضطلع بإنشاء المبنى الجديد) سيكمل قاعة المؤتمرات الجديدة في حدود

الميزانية المصدق عليها ويلتزم في الوقت ذاته بأن تكون جودة البناء والمواد المستخدمة مطابقة للمواصفات الفنية المتفق عليها. (IA/02/11)

9. أبرز تدقيق أكاديمية الويبو أنه لا يوجد استعراض لتكاليف الموظفين عند التخطيط لأنشطة التدريب، وأن الإدارة لا تقارن كل التكاليف النسبية لبرامج التدريب التي تقدمها. وبالإضافة إلى ذلك، لا تلتزم الأكاديمية بسياسة أو خطة أعمال تحدد معايير تخصيص الموارد الداخلية لبرامجها، كما أنها لم تحدد أهدافا لاسترداد تكاليفها برسوم الدورات التدريبية. ونتيجة لذلك، ربما لا تكون موارد الأكاديمية المالية والبشرية مستغلة على النحو الأمثل وربما لا يكون التدريب في مجال الملكية الفكرية موجها بفعالية بما يضمن الاستفادة المثلى والاستفادة من القيمة لقاء المال. (IA/04/11)

10. لاحظنا أيضا أن أداء الأكاديمية غير كاف في رصد وتوثيق التقدم المحرز في أنشطة تنفيذ الملكية الفكرية في البلدان التي استفادت من برنامج الأكاديمية للتطوير المهني. ونتيجة لذلك، فإن الأثر المستدام لأنشطة تدريب التطوير المهني التي تقوم بها الأكاديمية قد لا يظهر بالكامل أو بسهولة. (IA/04/11)

11. لكي تحقق الويبو أكبر استفادة ممكنة من استعمال الخبراء الاستشاريين على المستوى المحلي، يلزم وجود استراتيجية واضحة على مستوى المنظمة وتضافر الجهود بين برامج الويبو بغية كفاءة تحقيق أفضل قيمة لقاء المال. وفي هذا الصدد يمكن وضع نظام بسيط لإدارة الأداء من أجل رصد وقياس أداء الخبراء الاستشاريين. (IA/05/2010)

### إدارة المخاطر

12. يمثل أحد أهم عناصر برنامج الويبو للتقويم الاستراتيجي في مبادرة المراقبة الداخلية التي تتضمن برنامجا أوسع نطاقا لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة، تم إعداده كإطار لدعم آليات المراقبة الداخلية في الويبو. ويرمي برنامج إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة إلى تحديد أهم المخاطر في الويبو من منظور الإدارة الاستراتيجية، وقد طلب من مديري البرنامج تحديد المخاطر الخاصة بالبرنامج ووضعها في سجل المخاطر. وفي حين لم يتم بتدقيق برنامج المخاطر على مستوى المؤسسة على وجه الخصوص، حددت عمليات تدقيق عديدة أجرتها شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية أثناء الفترة المسألتين التاليتين المرتبطتين بالمخاطر:

"1" حدد سجل مخاطر الويبو لمشروعات البناء أن نقاط الضعف الداخلي في الويبو أصلها عدم التنسيق بين أقسام الويبو، أو عدم كفاية هذا التنسيق، وتبقى الخدمات هي المجموعة الرئيسية للمخاطر العالية في مشروعات البناء الناجمة (IA/02/11)،

"2" ويجب تحديث سجل مخاطر المشتريات لكي تتم إدارة المخاطر المرتبطة بالمشتريات على نحو صحيح (IA/03/11).

### أنظمة المعلومات الإدارية

13. في غياب نظام متكامل للمعلومات الإدارية، زادت بدرجة ملحوظة خلال الفترة الأخيرة متطلبات الإبلاغ الإداري المخصص في أنشطة التنمية وخلقت أعباء عمل إضافية. ويمكن للتخطيط المستقبلي الفعال وتبادل المعلومات بين برامج الويبو، إلى جانب احتياجات الإبلاغ المحددة جيدا، تعويض غياب نظام متكامل للمعلومات الإدارية. (IA/07/10)

14. الإبلاغ الإداري الحالي فيما يتعلق بكل الأنشطة الكبرى مثل التطوير والشراء ليس كافيا حتى الآن ويستهلك الكثير من الوقت. وتحتاج المعلومات الإدارية وتوليد التقارير في الويبو إلى أن تتحسن تحسنا جوهريا. (IA/07/10 و IA/03/11)



## التوظيف/التدريب

15. يجب أن تطلع شعبة المشتريات والسفر بدور أكثر فعالية في تدريب موظفي التوريد والتواصل بشكل أفضل للحصول على المعلومات المتاحة عن أداء البائع. كما أن المشاركة الفعالة من قبل شعبة المشتريات والسفر في أفرقة التقييم عن طريق إبداء الرأي في تحليل السوق والتكاليف ستعزز عملية الشراء وتحقق أفضل قيمة لقاء المال. (IA/03/11)

16. يحتاج موظفو شعبة المشتريات والسفر إلى تدريب أكثر تخصصا من أجل تعزيز قدراتهم ومهاراتهم الفنية في إجراء المفاوضات التجارية، خاصة في عمليات الشراء المباشر، والقيام بتحليل التكاليف والسوق، وكذلك استراتيجيات الاستعانة بالموارد المختلفة التي من شأنها أن تحسن نواتج ممارسات العطاءات في المستقبل. (IA/03/11)

## النفاز المنطقي

17. انتهى تدقيقنا لإدارة النقدية والخزانة إلى أن مراقبة النفاز المنطقي كان ينقصها المجالد الإلكتروني المخصص الذي يخزن مؤقتا جدول المرتبات المصدق عليه وتعليمات سداد الغير قبل التحويل إلى المصارف الشريكة للويبو، وهو ما يزيد من مخاطر المدفوعات غير المرخصة من قبل الموظفين المسموح لهم حاليا بالنفاز إلى البيانات (IA/06/10). وتختار الإدارة حاليا حولا بديلة لتشغيل عمليات الويبو المصرفية الإلكترونية تشغيلا آمنا، وتخطط لتنفيذ حل بديل بآليات مراقبة ملائمة أثناء 2011. وتشجع شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية الإدارة على الإسراع بإنجاز أنشطة التنفيذ في هذا المجال.

## النفاز المادي

18. انتهى استعراض إدارة النقدية والخزانة أيضا إلى أن آليات النفاز المادي تحتاج إلى تحسين جوهري وعاجل من أجل تقييد النفاز إلى حجرة الحاسب الآلي التي تحتوي على قاعدة بيانات الويبو المصرفية الإلكترونية (Office Wings) وبيانات معاهدة التعاون بشأن البراءات. (IA/06/10)

## مراقبة نظام ساعات العمل المرنة

19. لا يمنع نظام ساعات العمل المرنة (Flexitime) الموظفين من تسجيل الحضور إلى العمل نيابة عن الزملاء الآخرين مثلما يسجلون حضورهم شخصيا. ونتيجة لذلك، فإن النظام معرض لإساءة الاستخدام ومن ثم معرض لمخاطر الغش. (IA/05/2011)

20. إن نظام مراقبة نفاز الموظفين (Interflex) لا يمنع كليا الموظفين غير المرخص لهم من الدخول إلى غلاف معاهدة التعاون بشأن البراءات المقيد. وبالإضافة إلى ذلك، لا ترصد الإدارة النفاز إلى غلاف معاهدة التعاون بشأن البراءات للتأكد من أن كل عمليات النفاز مرخص بها ولتحديد ما إذا كان الاستخدام غير المنتظم لبطاقات النفاز سائدا أم لا. (IA/05/2011)

[يلي ذلك الملحق الثاني]

## تحليل نوعي لتوصيات الرقابة

## توصيات شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية

1. شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية هي مصدر الغالبية العظمى من التوصيات المعلقة. فقد أصدرت الشعبة 374<sup>(1)</sup> توصية منذ 2007، 66% منها (247) مسجلة باعتبارها منفذة بالكامل (236) أو فقدت صلاحيتها للتطبيق (11)<sup>(2)</sup>. ومنذ 2007، أصدرت شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية 374 توصية من عمليات التدقيق، تغطي نطاقاً واسعاً من البرامج. وفي تاريخ التقرير تم تسجيل 127 توصية (40%) باعتبارها غير منفذة بالكامل من قبل المديرين.
2. يوضح الشكل 1 تحليلاً لتوصيات التدقيق الداخلي حسب البرنامج:

شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية	رقم البرنامج	إجمالي التوصيات الصادرة منذ 2007	التوصيات المنفذة	التوصيات التي فقدت صلاحيتها	التوصيات الجاري تنفيذها
قسم التدقيق الداخلي	البرنامج 01	1	1	0	0
قسم التدقيق الداخلي	البرنامج 02	1	0	0	1
قسم التدقيق الداخلي	البرنامج 05	6	5	0	1
قسم التدقيق الداخلي	البرنامج 06	6	1	0	5
قسم التدقيق الداخلي	البرنامج 07	11	10	0	1
قسم التدقيق الداخلي	البرنامج 08	30	6	0	24
قسم التدقيق الداخلي	البرنامج 09	4	4	0	0
قسم التدقيق الداخلي	البرنامج 11	17	0	0	17
قسم التدقيق الداخلي	البرنامج 21	4	3	0	1
قسم التدقيق الداخلي	البرنامج 22	43	23	0	20
قسم التدقيق الداخلي	البرنامج 23	9	3	0	6
قسم التدقيق الداخلي	البرنامج 24	78	40	1	37
قسم التدقيق الداخلي	البرنامج 25	127	113	8	6
قسم التدقيق الداخلي	البرنامج 28	5	0	0	5
قسم التدقيق الداخلي	البرنامج 29	30	27	0	3
قسم التدقيق الداخلي	برامج أخرى	2	0	2	0
	المجموع	374	236	11	127

(1) بالإضافة إلى هذا، أصدرت الشعبة 12 توصية في ثلاثة تقارير تقييم بين 2008 و2010.

(2) ستخضع التوصيات التي اعتبرها المديرين "غير صالحة للتطبيق" لاستعراض دقيق قبل نهاية 2011 للتأكد من أن هذه هي حالتها فعلاً.

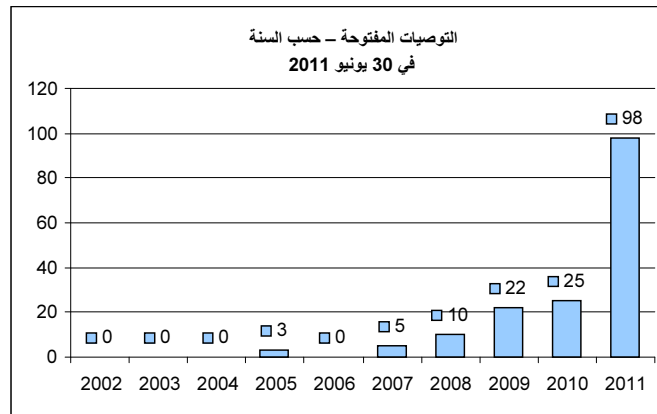
### الشكل 1

3. يوضح الشكل 2 تحليلاً لتوصيات شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية حسب عمر كل منها:

التوصيات الجاري تنفيذها	مفتوحة 0 – 90 يوماً	مفتوحة 91 – 180 يوماً	مفتوحة 181 – 360 يوماً <sup>(3)</sup>	مفتوحة < 360 يوماً <sup>(4)</sup>
128 <sup>(5)</sup>	86	0	12	30

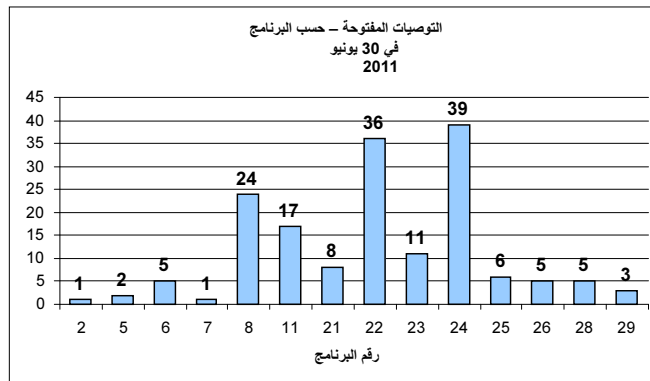
### الشكل 2

4. يوضح الشكل 3 بالتفصيل التوصيات التي لم يتم تنفيذها بالكامل والبالغ عددها 163<sup>(6)</sup> توصية، حسب سنة إصدارها.



5. يوضح الشكل 4 التوصيات المفتوحة حسب البرنامج:

### الشكل 3



<sup>(3)</sup> التوصيات المفتوحة لمدة تتراوح بين 181 و 360 يوماً ترتبط بعمليات تدقيق عملية توليد الإيرادات لمركز الويبو للتحكيم والوساطة (أغسطس 2010) وإدارة النقدية والخزانة (نوفمبر 2010).

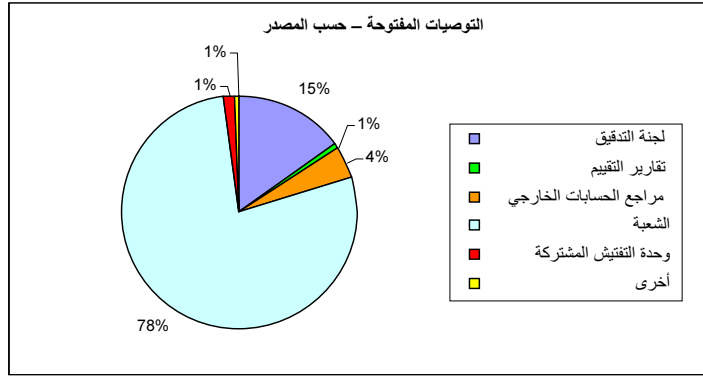
<sup>(4)</sup> ترتبط هذه التوصيات أساساً بعمليات تدقيق المشتريات وتكنولوجيا المعلومات وجدول المرتبات.

<sup>(5)</sup> التوصيات الجاري تنفيذها والبالغ عددها 128 توصية تشمل توصية تقييم واحدة لتوفير الدعم المتخصص لمديري البرنامج.

<sup>(6)</sup> ترتبط التوصيات المفتوحة الثلاث لسنة 2005 بتقرير وحدة التفتيش المشتركة (استعراض الإدارة والتدبير في الويبو: الميزانية والرقابة والمسائل ذات الصلة) وتقرير معلق صادر عن إرنست أند يانغ. أما توصيات وحدة التفتيش المشتركة الباقية فهي مسائل تتصل أساساً بالموارد البشرية.

#### الشكل 4

6. يوضح الشكل 5 التوصيات المفتوحة حسب مصدر التوصية:



#### الشكل 5

7. أصدرت اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة 235 توصية منذ أن بدأت عملها في 2006. وطبقا لسجلات الشعبة، فإن 11% (25) من التوصيات مسجلة حاليا من قبل مديري البرنامج باعتبارها تحتاج إلى مزيد من العمل لكي تنفذ بشكل كامل.

[يلي ذلك الملحق الثالث]

## التحقيق: الدروس المستفادة والتوصيات

أدت الدروس المستفادة من التحقيقات المنجزة أثناء فترة التقرير إلى صدور توصيات لتحسين آليات المراقبة الداخلية وأنظمة الأعمال التجارية وعملياتها. وقد صدرت التوصيات إلى المدير العام وغيره من المديرين بخصوص:

### المنح التعليمية الخاصة

- الفحص الدقيق لصياغة المادة 3. 11 (ج) المتصلة بالمنح التعليمية الخاصة في كل مطالبة مقدمة.
- وجوب إيلاء عناية خاصة للمادة 12 من التعميم الإداري 2007/22 في المطالبات المقدمة من موظفي الويبو. وأيضا وجوب التأكد من الوفاء بالشروط المذكورة في المادة 3. 11 (ج).
- مناقشة المادة 3. 11 (ج) وتقييمها وتوضيحها في النهاية من قبل إدارة الموارد البشرية ومكتب المستشار القانوني.

### الفحوص الطبية

- إذا قام أحد الموظفين - بغية استرداد مبالغ معينة من الويبو - بتقديم "تقرير خبير طبي" من طبيب معالج يعلن أن طفلا معالا معاق، يجب أن تضع المنظمة في اعتبارها رأيا ثانيا يدلي به طبيب رسمي لدى الأمم المتحدة (خارج الويبو).
- يوصى بإعادة الفحص الطبي للطفل المعال كل سنتين.

### دور المؤسسات الخارجية في مكافحة الغش

- يجب على الويبو، كضحية محتملة لأفعال تعتبر غشا جنائيا مرتكبا بالتحريض من مؤسسات خارجية، وكعضو في المجتمع الدولي للمنظمات، أن تحظر السلطات المعنية (مثلا، السلطات القضائية صاحبة الولاية في المنطقة التي تقع فيها المؤسسة الخارجية). ويحمي هذا المنظمات الأخرى من الوقوع ضحية لممارسات مغرضة مماثلة.

### زيادة الاتصال فيما يتعلق بالمهام

- إذا كان موظف بصدد القيام بمهمة مدفوعة الأجر بناء على طلب بلده وبإذن من الويبو، يكون من المفيد إخطار تلك الأقسام الداخلية للويبو، مثل السفر، وإدارة الموارد البشرية، والأمن، حتى لو كان الموظف يضطلع بالمهمة أثناء إجازته السنوية.

### زيادة استخدام آليات فض النزاع غير الرسمية

- في حالات المضايقة قد يكون من المفيد لكل الأطراف المعنية عدم اللجوء إلى قسم التحقيق قبل محاولة فض النزاع بشكل غير رسمي. ويوصى باستنفاد آليات فض النزاع غير الرسمية قبل طلب التحقيق. وفي هذا الصدد يُتوقع أنه، في مرحلة التقييم الأولي قبل التحقيق، إذا لم يتم اللجوء إلى الوساطة أو غيرها من آليات فض النزاع، فإن القضية تحال مبدئيا إلى أمين المظالم.

### تنسيق العديد من عمليات الويبو الداخلية وتبسيطها

- تستهلك عمليات التظلم والاستئناف وإعادة النظر والتأديب المعقدة والمتعددة الكثير من موارد المنظمات، وتستغرق وقتا طويلا جدا. ومن شأن الاعتماد على عملية داخلية منسقة في أنواع كثيرة من الحالات أن يزيد من سرعة التوصل إلى

حل للموظف ويخفف من أعباء المنظمة. وفي الوقت الحاضر، يمكن أن تستمع هيئات مختلفة كثيرة لقضية واحدة، مما يضعف الوقت المستغرق والجهد المبذول من قبل المنظمة.

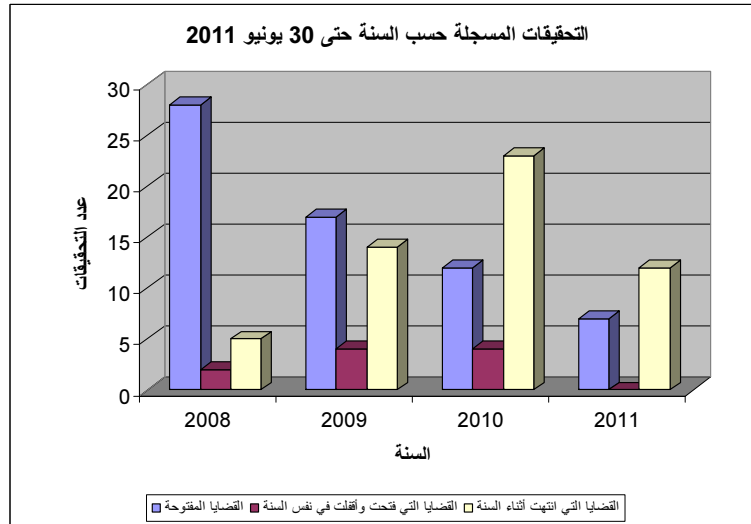
### رفع معايير النزاهة

- يجب توفير التدريب الحديث على معايير السلوك المهني والشخصي لكل الموظفين، كتنذرة للموظفين الحاليين وتعريف للموظفين الجدد المنتهين بالويبو بما يعتبر سلوكا مقبولا.

[يلي ذلك الملحق الرابع]

## إحصاءات التحقيق

1. عند انتهاء فترة التقرير، وبدءاً من مارس 2008 (عندما أنشئ قسم التحقيق) إلى تاريخه، سجلت شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية ما مجموعه 67 شكوى تحقيق، أوقلت منها 54 حالة.

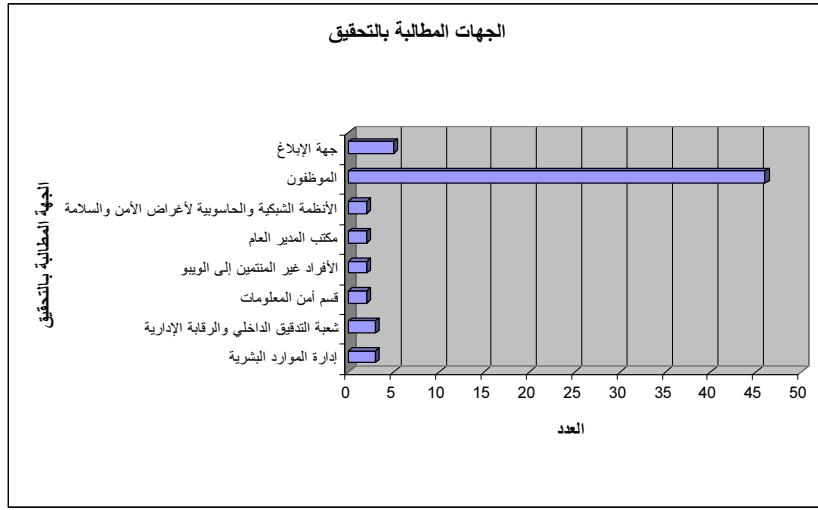


الشكل 1: التحقيقات المسجلة حسب السنة

2. في 30 يونيو 2011، كان قسم التحقيق يباشر ستة تحقيقات جارية، مع إجراء تقييم أولي لست شكوى أخرى. وكانت قضية واحدة من 2008 "معلقة للإفقال".
3. كدليل للطبيعة المتغيرة للشكاوى، تبين المؤشرات أدناه الزيادة أو النقص في النسبة المئوية لمجموع الشكاوى من كل نوع، وذلك مقارنة بها في يونيو 2010:

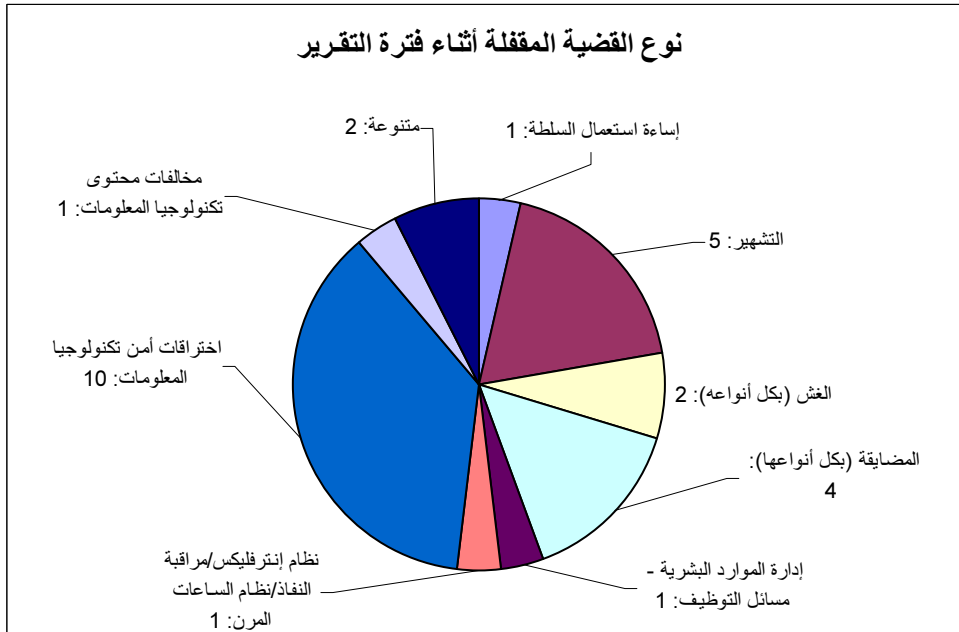
نوع الشكاوى	تغير النسبة المئوية
إساءة استعمال السلطة	↓
التشهير	↔
الغش (بكل أنواعه)	↑
المضايقة (بكل أنواعها)	↓
إدارة الموارد البشرية - مسائل التوظيف	↑
نظام مراقبة نفاذ الموظفين (InterFlex) / مراقبة النفاذ / نظام ساعات العمل المرنة (Flexitime)	↔
مخالفات محتوى تكنولوجيا المعلومات	↑
اختراقات أمن تكنولوجيا المعلومات	↓
متنوعات	↑

4. يتضح مما يلي أن أكثر المجموعات مطالبة بإجراء التحقيقات من تتعامل معهم شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية هي مجموعة موظفي الويبو. ومعظم شكاوى الموظفين لم تكن تستند إلى أدلة. ومع ذلك، فإن ثمة شكاوى عديدة من المبلغين عن المخالفات أفضت إلى تحقيقات كاملة وصدور توصيات للمدير العام من أجل النظر في إمكانية اتخاذ إجراءات تأديبية.



الشكل 3

5. بالنسبة للقضايا المسجلة في 2010، كان متوسط الوقت المستغرق في إتمام كل تحقيق بدءاً من التسجيل وحتى التقرير حوالي 120 يوماً. ويمكن الاطلاع في الشكل 4 أدناه على طبيعة القضايا التي أقيمت في فترة التقرير، والبالغ عددها 27 قضية:



الشكل 4



6. يبين الشكل 5 أدناه نتائج القضايا المقفلة أثناء فترة التقرير:

العدد	النتيجة
21	الادعاء لا يستند إلى دليل (*)
1	الادعاء يستند إلى دليل
1	الادعاء يستند إلى دليل لكن الموظف تقاعد
1	عدم الامتثال للممارسة الجيدة لكن بدون إساءة سلوك
3	قرر التقييم الأولي عدم الحاجة لإجراء تحقيق
27	المجموع

الشكل 5

7. يمكن الاطلاع في الشكل 6 أدناه على نتائج القضايا التي أقيمت على وجه العموم، والبالغ عددها 54 من أصل 67 قضية مسجلة:

العدد	النتيجة
1	قرار إداري
30	الادعاء لا يستند إلى دليل (*)
11	الادعاء يستند إلى دليل
1	الشكوى تقع خارج ولاية شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية
2	تم سحب الشكوى
1	عدم الامتثال للممارسة الجيدة لكن بدون إساءة سلوك
8	قرر التقييم الأولي عدم الحاجة لإجراء تحقيق
54	المجموع

الشكل 6

(\*) يرتبط هذا إلى درجة كبيرة بقضايا تنطوي على ادعاءات تخص حوادث أمن المعلومات المتعلقة بمواقع العمل بدءاً من عام 2008، وهي ادعاءات لم يمكن إثباتها عقب بحث موسع وأعمال تحقيق أخرى. وقد صُرف الموظف الذي تقدم بالادعاءات من المنظمة في 2009.

#### نتائج التحقيق

8. فيما يتعلق بالقضايا الإحدى عشرة التي ثبتت ادعاءاتها من خلال التحقيق منذ 2008، تلقت سبعة موظفين خطابات اتهام مصدقا عليها من المدير العام، وتقاعد موظفان ومن ثم لم يواجه إلهما اتهام، واستقال موظف واحد، بينما يجري حالياً النظر في قضية واحدة لتوجيه الاتهام. وفيما يتعلق بالموظفين السبعة الذين تسلموا خطابات اتهام، قام المدير العام بصرف اثنين وخضع موظف آخر لإجراء تأديبي. ويواجه الموظفون الأربعة الآخرون اتهامات خطيرة ولا تزال إجراءات قضاياهم جارية من خلال الإدارة الداخلية لنظام العدل. وترجع تواريخ تقارير التحقيق الخاصة بهذه القضايا الأربع إلى أبريل 2009 وفبراير 2010 ومارس 2010 ويونيو 2011.

[يلي ذلك الملحق الخامس]

## قسم التقييم: الدروس المستفادة والتوصيات

يقدم هذا الجزء من التقرير بشكل موجز أهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال الأعمال المتعددة التي نفذها قسم التقييم أثناء فترة التقرير. وكانت أهم المسائل المتوصل إليها هي:

### المعلومات المالية

"1" دأبت الويبو منذ أيامها الأولى على تقديم العديد من الخدمات لدولها الأعضاء المتعددة من خلال اجتماعاتها ومشروعاتها ومهامها وعروضها في مختلف البلدان وغير ذلك. بيد أن قسم التقييم عندما كان يعد اختصاصات تقييمات حافظة الدول، لم تكن هناك معلومات مالية متاحة عن الاستثمارات التنموية من قبل الدولة/إنفاق الدولة. لذا، أوصت شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية بتتبع نفقات الدول والمستفيدين من أجل الحد من المخاطر القائمة التي تتطوي على وجود نظام ضعيف للإدارة المالية.

"2" لا توجد حسابات موثوقة لتكاليف الخدمة: لا تقوم الويبو دائماً بتضمين تكلفة الموارد البشرية الداخلية في حساب تكاليف الخدمات. فمثلاً، عند حساب تكاليف مهمة داخل إحدى الدول، لا يكون بدل الإقامة اليومي وتكلفة الطيران وحدها هي ما يجب احتسابه، بل أيضاً تكلفة خبراء الويبو الفنيين الذين ينفذون المهمة. وبصفة عامة، عند النظر إلى تكلفة بعض الأنشطة، كانت الميزانية تبدو غير ملائمة، حيث لم تكن تعكس التكاليف الحقيقية لأن تكاليف الموارد البشرية الداخلية لم تكن دائماً متضمنة. وتوصي شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية بتحسين حسابات التكاليف الحالية باعتماد التكلفة الحقيقية للأنشطة من أجل الحد من مخاطر الإدارة المالية القائمة.

### السجلات الداخلية

"1" تكون مؤشرات الأداء غالباً قاصرة جداً في غياب آليات التسجيل والإبلاغ التي من شأنها تيسير النفاذ إلى البيانات اللازمة وزيادة الكفاءة في جمعها، والذي من المفضل أن يكون "آتياً".

"2" في 2010، لم يكن من الممكن تلقي مجموعة كاملة من البيانات بشأن الأنشطة المتعددة التي نفذتها الويبو بين 2005 و2009. والمتوفر هو تقرير أداء البرنامج، لكنه لا يجل محل السجلات التي يجب أن تحتفظ بها أي منظمة، مثل: سجلات المهام التي تنفذها الدولة أثناء فترة زمنية معينة، وسجلات الاجتماعات غير مكتملة في معظمها، وسجلات الخدمات المقدمة إلى الدول، والطلبات المتلقاة من الدول. ورغم أن تقديم معظم الخدمات يتم على أساس الطلب، فإنه لم يكن من الممكن تلقي سجلات توضح العملاء مودعي الطلبات وطلبات كل منهم. وتوصي شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية بوضع سياسة لسجلات الويبو الداخلية من أجل الحد من المخاطر القائمة التي تواجه الامتثال والتشغيل.

### التخطيط

"1" استراتيجيات وضع الأولويات ليست ممارسة شائعة في إدارة البرامج داخل المنظمة حتى الآن، وهو ما ينتقص من فعالية وكفاءة البرامج ويؤثر على تخصيص الموارد المحدودة. وقد تستفيد الممارسات القائمة في إدارة البرامج وتستفيد إدارة عبء العمل من إدخال استراتيجيات وضع الأولويات كجزء من عملية التخطيط، خاصة عند النظر إلى الطلب المتزايد على خدمات الويبو/طلب العملاء المتزايد على الموارد المحدودة.

"2" سيكون من الممكن وضع أهداف ونتائج ومؤشرات أقوى إذا كانت هناك فكرة واضحة عما تطمح إليه الدول الأعضاء والزبائن وأصحاب المصالح من تقدم ونجاح على مدار فترة السنتين. ويجب أن يكون إطار الأداء أقل تعقيداً وأكثر تركيزاً على أولويات العمل الرئيسية وموسعا. وقد يكون نهج "جدول الدرجات المتوازن" ملائماً على المستوى المؤسسي.

"3" كانت هناك قيود شاملة على البيانات في كثير من النتائج المتوقعة ومؤشرات الأداء. ويعني هذا أنه لم يكن من الممكن التثبت من صحتها كما ينبغي. وثمة صلة وثيقة بين هذه النتيجة وبين الاستجابات التي كشفت أن أقل من ثلثي المديرين الذين أجريت معهم مقابلات شخصية فقط كانوا يشعرون أنهم لم "يملكوا" بدرجة كبيرة مقاييس الأداء، التي كانت موروثه في معظمها من السابقين أو مفروضة من مستوى أعلى. وهذه النتائج التي توضح نقص الملكية والأهمية والقيمة تشكل أساسا قويا للاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بالإجراءات المستقبلية. وإذا تم إشراك أفرقة البرامج بدرجة أكبر في وضع مقاييس الأداء على أساس تعاوني، فإن ذلك سيضمن مستوى "ملكية" أكثر استدامة، حتى إذا طرأت تغييرات لاحقة على مستوى الإدارة.

"4" يمكن النظر في أغراض ونتائج وأهداف تنطوي على قدر أكبر من التحدي والذكاء والطموح عند تضمين افتراضات وتنبؤات المخاطرة في عملية التخطيط. ويتسم هذا بأهمية خاصة فيما يتعلق بالمخاطر الكبرى المحددة التي قد تعوق تحقيق الأهداف الاستراتيجية التسعة.

"5" ستتحسن جودة البيانات إلى أقصى درجة عندما تكون الأغراض والنتائج والمؤشرات التي تحتوي عليها وثيقة البرنامج والميزانية لفترة السنتين أقل وأفضل وتفيد في زيادة الطابع الروتيني لإدارة الأعمال الداخلية وأغراض الرصد من قبل المدير الأعلى وغيره من المديرين.

#### الرصد

"1" من شأن الإبلاغ عن التقدم المحرز مقابل النتائج المتوقعة ومؤشرات الأداء كل ثلاثة أشهر أن يساعد على تحسين مقاييس الأداء وصلتها، حيث يوضح ذلك بدرجة أكبر أيها أكثر أهمية وقيمة لأغراض الرصد الداخلي الروتيني. وقد يفرض هذا مشكلات عملية نظرا لتعدد إطار الأداء الحالي. ومع استخدام النتائج والمؤشرات بشكل أكثر انتظاما، يصبح من الأوضح كيفية التمييز بينها بشكل أفضل بحيث تكون ملائمة للرصد على مستويات مختلفة: حسب الهدف الاستراتيجي بالنسبة للمدير العام وفريق الإدارة العليا، وحسب الدول الأعضاء من خلال تقارير أداء البرنامج وأيضا فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية العليا.

"2" يمكن في مرحلة ما أن يفيد التركيز على الإبلاغ عن التقدم المحرز مقابل المخرجات والنتائج بدلا من المدخلات والأنشطة، وذلك بتضمين أداة رصد تحليلية بسيطة في التقارير الفصلية لعرض "لمحة" عن التقدم المحرز مقابل أهداف معينة، على أساس استثنائي إن أمكن.

"3" وفقا لالتزامات خدمة العملاء التي يشملها برنامج إعادة التقييم الاستراتيجي، فإن البرامج التي تريد استخدام التغذية المرتدة من العميل كقياس لجودة الخدمة المقدمة ستكون مدعومة أفضل بالتنسيق بين البرامج والتكليف بالدراسات الاستقصائية وغيرها من الآليات. والمقاييس المرتبطة بالتغذية المرتدة كثيرا ما تكون ضعيفة بسبب غياب الأنظمة والموارد اللازمة لجمع البيانات على مستوى البرنامج المفرد.

#### الإبلاغ

"1" ينبغي إيلاء العناية لتجنب أي تأثير "مفسد" أو "طارئ" لنظام إشارات السير (الذي طبقته الشعبة على وثيقة البرنامج والميزانية 2006-2007) في التخطيط وإعداد التقارير، نتيجة التركيز المفرط على "التلوين بالأخضر" في تقارير أداء البرنامج. فهذا الأمر قد يفضي إلى تفضيل بلوغ مستويات أدنى من الإنجاز الكامل استنادا إلى الأهداف "الهيئية" على حساب الإنجازات الجزئية الأهم التي تقاس استنادا إلى الأهداف العامة المرحلة الأصعب.

## نظام إدارة المعلومات

"1" عدم وجود نظام لإدارة المعلومات المشتركة: رغم أن كل قسم لديه مشغل مشترك للاحتفاظ بالمعلومات إلكترونياً، فإن المعلومات لا تحفظ دائماً في هذا المشغل. كما أن المشغلات المشتركة لا يمكن النفاذ إليها فيما بين الأقسام. وفي حين أن مكاتب مثل مكاتب الموارد البشرية أو الرقابة أو أمين المظالم تحتاج للمحافظة على سرية معلوماتها الإلكترونية، فإن هذا لا يسري فيما يتعلق بالبرامج الفنية. وأثناء المشاورة، كان من المستحيل تقريباً النفاذ إلى المعلومات الملائمة من أجل وضع اختصاصات تقييمات حافظة الدول. وتم تسليط الضوء على مسائل إدارة المعلومات أيضاً في استعراض تقرير أداء البرنامج الصادر في 2008.

وكان ثمة قيود أخرى حددها قسم التقييم في مجالات التنسيق وتبادل المعارف والترابط.

[يلي ذلك الملحق السادس]

التوصيات التي أصدرتها اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة إلى شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية (يوليو 2010 – يونيو 2011) مع التعليقات					
المخاطرة	الحالة	تعليقات على الحالة القائمة	تقرير اللجنة	وصف التوصية	
منخفضة	تم تنفيذها بالكامل	أعدت شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية جدولاً برنامج Excel لكي يمكن متابعة التوصيات المتعلقة بطريقة فعالة في الوقت المناسب على أن يمنح المديرون أولوية التنفيذ الفوري للتوصيات عالية الأهمية. ويمكن أن يكون الحل طويل الأجل هو إعداد تطبيق شبكي يستطيع مديرو البرنامج فيه تحديث قاعدة بيانات التوصيات المتعلقة عبر الشبكة الداخلية (الإنترنت)، وتجري الشعبة مناقشات مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول الاستخدام الممكن لقاعدة بياناتهم.	الاجتماع السابع عشر يوليو 2010	يجب أن يعمل قطاع الإدارة والتدبير في تعاون وثيق مع شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية لاستكمال قاعدة البيانات التي طال انتظارها بحيث يمكن أخيراً تحديث حالة توصيات الرقابة مع منح أولوية التنفيذ لأكثر التوصيات المتعلقة صلة بالموضوع وحدها.	1
منخفضة	تم تنفيذها بالكامل	توافق الشعبة على أن الإجراءات المفصلة لتنفيذ أحكام التعميم الإداري يجب أن تضعها الإدارة التي ستساعد مديري البرامج فيما يتعلق بكيفية المتابعة الفعالة للتوصيات المتعلقة والتي يمكن أيضاً أن تحدد التدابير الإدارية في حالة عدم تنفيذ مديري البرامج للتوصيات.	الاجتماع السابع عشر يوليو 2010	يجب تفعيل إجراءات تنفيذ أحكام التعميم الإداري 2010/16 وتبليغ اللجنة بها في اجتماعها التاسع عشر.	2
منخفضة	تم تنفيذها بالكامل	توافق الشعبة على أن الإجراءات المفصلة لتنفيذ أحكام التعميم الإداري يجب أن تضعها الإدارة التي ستساعد مديري البرامج فيما يتعلق بكيفية المتابعة الفعالة للتوصيات المتعلقة والتي يمكن أيضاً أن تحدد التدابير الإدارية في حالة عدم تنفيذ مديري البرامج للتوصيات.	الاجتماع السابع عشر يوليو 2010	يجب النظر في تنفيذ إطار المساءلة، بما فيه العقوبات الممكنة، للمديرين الذين لا ينفذون أحكام التعميم الإداري 2010/16.	3

المخاطرة	الحالة	تعليقات على الحالة القائمة	تقرير اللجنة	وصف التوصية	
منخفضة	تم تنفيذها بالكامل	صدر دليل إجراءات التحقيق عن طريق رسالة بالبريد الإلكتروني لكل الموظفين يوم 5 أغسطس 2010، مع مذكرة مصاحبة من المدير. وقد طلب من اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة أن تقدم تعليقاتها. وسوف يكفل مدير الشعبة ورئيس قسم التحقيق اتباع المحققين للدليل.	الاجتماع السابع عشر يوليو 2010	يجب أن يصدر دليل التحقيق بأسرع وقت ممكن للتأكد من امتثال المحققين لإجراءات ومنهجية منشورة.	4
منخفضة	تم تنفيذها بالكامل	كل التحقيقات في مسائل تدخل تحت ولاية الشعبة تجرى تحت إشراف مدير الشعبة وفقاً لميثاق التدقيق الداخلي ودليل إجراءات التحقيق. وبالإضافة إلى هذا، فإن كل التحقيقات التي قامت بها الشعبة قبل وضع الدليل أجريت أيضاً طبقاً للمبادئ التوجيهية الموحدة للتحقيق (2003 ثم 2009).	الاجتماع السابع عشر يوليو 2010	يجب أن تجرى كل التحقيقات تحت المسؤولية المباشرة لشعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية ويجب أن تكون مطابقة تماماً لكل الإجراءات المنشورة.	5
منخفضة	تم تنفيذها بالكامل	سوف يتم استعراض دليل إجراءات التحقيق دورياً عندما يكون ذلك ملائماً. وسيتم استعراض السياسات كل ثلاث سنوات على الأقل.	الاجتماع السابع عشر يوليو 2010	يجب إجراء استعراض لسياسات التحقيق ودليله، بالتشاور مع مجلس الموظفين، مبدئياً كل عام لتحديد مدى الحاجة إلى إدخال تعديلات.	6
متوسطة	تم تنفيذها بالكامل	تقرير النشاط السنوي لقسم التحقيق (يناير 2010) الذي يحتوي على معلومات مفصلة عن التحقيقات (مع مراعاة قيود السرية) منشور على صفحة التحقيق في موقع الشعبة على الإنترنت. والمكلف بإدارة نظام العدل هو المدير العام.	الاجتماع السابع عشر يوليو 2010	يجب تضمين معلومات مفصلة عن التحقيقات في تقرير سنوي عن إدارة العدل في الأمانة طبقاً لما أوصت به اللجنة في الفقرة 33 أعلاه [من WO/AC/17/2].	7

المخاطرة	الحالة	تعليقات على الحالة القائمة	تقرير اللجنة	وصف التوصية	
متوسطة	تم تنفيذها بالكامل	طبقا لمتطلبات دليل إجراءات التحقيق، فإن كل الموظفين الذين تجرى معهم مقابلات شخصية باعتبارهم "موضوع" أحد التحقيقات والذين توجه إليهم بناء على ذلك تهمة إساءة التصرف يجب أن يحصلوا على نسخة من تقرير تحقيق الشعبة. وليس مسموحا للشهود بمن فيهم المدعي أن يروا أو يحصلوا على نسخة من التقرير مع كل الأدلة الداعمة من قبل المدير العام. وفي الظروف التي تقوم فيها الشعبة بتسجيل المقابلة الشخصية رسميا، يحصل الموظف على نسخة من المقابلة المسجلة. وكمارسة عادية، يوقع الشهود على البيانات التي تؤخذ منهم.	الاجتماع السابع عشر يوليو 2010	يجب أن يحصل كل الموظفين الذين أجرى معهم المحققون مقابلات شخصية على نسخة من تقرير المقابلة للثبوت.	8
متوسطة	تم تنفيذها بالكامل	تقوم الشعبة بمشاورة الإدارة العليا بالفعل قبل عمليات التدقيق أو أثناءها من أجل طلب المدخلات اللازمة لتغطية التدقيق في المستقبل في مجالات مسؤوليتها الخاصة. وترى الشعبة أنها تلتبي باستمرار الأهداف الواردة في المشورتين العمليتين لمعهد المدققين الداخليين PA 2110-1 و PA 2110-2. وتشير إلى أن ميثاق الرقابة يقتضي من المدير أن يكون مستقلا في إعداد وتنفيذ خطط عمله، مع تضمين التماسات العمل الواردة من المدير العام للويو، طبقا للممارسة الحالية. وتطلب الشعبة تعليقات اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة على كل خططها وتقديراتها للمخاطر.	الاجتماع الحادي والعشرون يونيو 2011	في ضوء الاختلافات التي لوحظت في الفقرة 11 أعلاه، ووفقا لتوصيات المعايير المهنية، يجب أن تراعي الخطة السنوية للشعبة المدخلات الواردة من الإدارة العليا بشأن تصورات المخاطر، ويجب أن تُطرح للمناقشة مع اللجنة قبل تقديمها للتصديق عليها.	9

المخاطرة	الحالة	تعليقات على الحالة القائمة	تقرير اللجنة	وصف التوصية	
منخفضة	تم تنفيذها بالكامل	تقوم الشعبة بعمل التثبيت أثناء عمليات التدقيق اللاحقة كما تجلّى في مجالات تشمل أنظمة المعلومات وأنشطة الشراء. كما أننا نستعرض التوصيات التي يصدرها مراجعو حساباتنا الخارجيون ونتفق على حالة تنفيذها. وتمنعنا قيود الموارد حالياً من الاضطلاع بتدقيق تثبت متابعة كامل لتوصيات الرقابة من كل المصادر. وبالإضافة إلى ذلك، فقد حددت الشعبة في الويبو أن هناك مجالات مهمة في الأعمال تبقى غير مدققة، ونحن نعتبر أن هذه مجالات أولوية أعلى من التثبيت من حالة التوصيات لمعالجة مسائل المراقبة المحددة مسبقاً. ويتفق هذا كلياً مع المشورة العملية PA 2500 A1.	الاجتماع الحادي والعشرون يونيو 2011	يجب أن تعتمد الويبو لتوصيات الرقابة نهجاً يقوم على المخاطر مع متابعة تنفيذ التوصيات التي تعتبر عالية المخاطر بالنسبة للمنظمة.	10
عالية	تحت التنفيذ	عقدت الشعبة اجتماعات أولية مع كبير موظفي المعلومات ورئيس أمن المعلومات. وهي تقوم بتقييم تأكيدات الإدارة لكل التوصيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وأمن المعلومات بناء على طلب رئيسة اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة في خطابها لمدير الشعبة المؤرخ 7 يونيو 2011. وتستطيع الشعبة بالفعل النفاذ إلى أوراق مجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	الاجتماع الحادي والعشرون يونيو 2011	ينبغي للشعبة أن تزود اللجنة، عقب مناقشات مع الإدارة يفضل أن تكون على مستوى مجلس الويبو لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يستجد من معلومات عن تقرير تدقيقها الداخلي IA/03/2010 "تدقيق متابعة لأمن تكنولوجيا المعلومات وآليات مراقبة النفاذ"، لتضمينه توضيح لكل أنشطة التأكد العالقة المرتبطة بأمن المعلومات.	11



المخاطرة	الحالة	تعليقات على الحالة القائمة	تقرير اللجنة	وصف التوصية	
منخفضة	تم تنفيذها بالكامل	بناء على اقتراح مراجع الحسابات الخارجي، أدخلت الشعبة آلية لمنح الإدارة إطاراً زمنياً مدته ثلاثة أسابيع على الأقل لتقديم التعليقات على مسودات تقارير التدقيق الداخلي. وتعليقات الإدارة تكون متضمنة دائماً في تقارير التدقيق الداخلي عند تقديمها. وثمة تقرير تدقيق داخلي واحد فقط (استعراض إدارة النقدية والخزانة، الصادر في نوفمبر 2010) لم يتضمن تعليقات الإدارة لأن الإدارة لم تقدمها رغم تمديد الموعد النهائي المحدد.	الاجتماع الحادي والعشرون يونيو 2011	يجب أن يستمر تقديم تقارير التدقيق الداخلي إلى اللجنة على نحو متواصل، ويجب دائماً أن تتضمن استجابات الإدارة العليا للتوصيات في التقرير.	12
منخفضة	تم تنفيذها بالكامل	كما هو مشروح في ميثاقنا، يبقى تركيز التدقيق الداخلي للشعبة منصباً أولاً على استعراض آليات الويبو للمراقبة الداخلية والمسائل المتعلقة بالمراقبة. وكثير من مسائل الإدارة والأداء متضمنة في كل تقارير التدقيق الداخلي تقريبا، وأيضاً في تقارير التقييم. وبالنظر إلى أولويات وقيود موارد الشعبة، نخطط للتركيز على عمليات التقييم كأولوية تسبق عمليات التفتيش في الويبو. وقد أجرت الشعبة تفتيشاً واحداً فقط – استعراض نظام النزاهة والأخلاقيات في الويبو عام 2008.	الاجتماع الحادي والعشرون يونيو 2011	يجب أن يغطي إطار نتائج الشعبة مجالات عديدة تقع ضمن اختصاصاتها، مثل عمليات تدقيق وتفتيش الإدارة.	13

[يلي ذلك الملحق السابع]

AC	Audit Committee
ACL	Audit Command Language
CPE	Country Portfolio Evaluation
DSA	Daily Subsistence Allowance
ERM	Enterprise Risk Management
ERP	Enterprise Resource Planning
HRMD	Human Resources Management Department
IAOC	Internal Advisory and Oversight Committee
IAOD	Internal Audit and Oversight Division
ICSC	International Civil Service Commission
IIA	Institute of Internal Auditors
ILO	International Labor Organization
IOC	Internal Oversight Charter
IPSAS	Internal Public Sector Accounting Standards
IT	Information Technology
ITU	International Telecommunication Union
JIU	UN Joint Inspection Unit
MIS	Management Information System
OIOS	Office of Internal Oversight Services
OLC	Office of the Legal Counsel
PCT	Patent Cooperation Treaty
PTD	Procurement and Travel Division
RIAS	Representatives of Internal Audit Services
SMT	Senior Management Team
UN	United Nations
UNEG	UN Evaluation Group
WMO	World Meteorological Organization