



الجمعية العامة

Distr.
GENERALA/AC.96/919
20 August 1999
ARABIC
Original: ENGLISHاللجنة التنفيذية لبرنامج المفوض السامي
الدورة الخمسون

أنشطة التقييم التي تضطلع بها مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

- ١- درجت المفوضية على اعتبار التقييم أداة مهمة للإدارة يمكن أن تساعد في عملية التغيير التنظيمي وأن يتم التعلم منها. ورغم التسليم على نطاق واسع بأهمية التقييم، فقد أدت الطلبات المتنافسة على الموارد النادرة في السنوات الأخيرة إلى حدوث تناقص تدريجي في الموارد المخصصة للقيام بهذه الوظيفة المهمة. وبتشجيع من عدد من الحكومات، شرعت المفوضية في البحث عن سبل جديدة لتعزيز التقييم وتحليل السياسة العامة.
- ٢- وكخطوة أولى، أتاحت الحكومة الكندية أموالاً في إطار صندوقها الاستثماري للإدارة لاستعراض جميع جوانب نظام التقييم في المفوضية. ولئن كان الاستعراض قد أبدى العديد من الملاحظات الإيجابية فيما يتعلق بجودة العمل التقييمي على المستوى المركزي، وبخاصة كلفته المتدنية ونتائجه العالية بالنسبة لمحدودية عدد الموظفين القائمين به، فقد انتقد مع ذلك الطريقة التي تتوافر بها المفوضية على هذه الوظيفة. واقترح التقرير نظاماً ونهجاً جديدة، ولكنه اقترح أساساً ضرورة زيادة عدد الموظفين والموارد المالية المخصصة للتقييم.
- ٣- وأسفر الاستعراض عن إدخال عدد من التغييرات المهمة على التقييم الذي تم فصله عن وظيفة التفتيش. وبالإضافة إلى ذلك، انصب التركيز بدرجة أكبر على تحليل السياسة العامة وتوزيع التقارير على نطاق أوسع بحيث تيسر الآن للشركاء، الذين يمكنهم الاستفادة من التحليل الوارد في التقارير، فرص أكبر للاطلاع على العمل.
- ٤- وتقود التوصية الواردة في الاستعراض، مع جهود اللامركزية الجاري بذلها ومع استحداث نظام المفوضية الجديد لإدارة العمليات، إلى الاهتمام بدرجة أكبر بكثير بالتقييم الذاتي. ومن المتوقع أن يساعد هذا الاهتمام الجديد

في تأسيس ثقافة تنظيم جديدة يعتبر فيها مديرو البرامج التقييم واحدة من مسؤولياتهم الأساسية. ويتوقع أيضا من تعزيز التقييم أن يؤدي، في جملة أمور، إلى وضع قائمة معززة بالخبراء الاستشاريين واستراتيجيات جديدة لنشر المعلومات والتغذية المرتدة.

٥- وركزت عمليات التقييم المتعمق التي أجريت خلال العام الماضي على الأنشطة الرئيسية التي يتم الاضطلاع بها في العمليات الكبيرة، وعلى تحليل الاستراتيجيات الإقليمية والقضايا المواضيعية. ويرد أدناه موجز مختصر لهذا العمل والأنشطة المتابعة.

أولا - استعراض برنامج الاسكان الذي نفذته المفوضية في البوسنة والهرسك

٦- يشكل برنامج الاسكان الذي نفذته المفوضية في البوسنة والهرسك أهم برنامج اسكان اضطلعت به المفوضية، وأكبر جهد بذلته المنظمة لإعادة دمج الأشخاص في المجتمع. كما كان البرنامج المكون الرئيسي في استراتيجية المفوضية في مجال العودة بعد اتفاق دايتون للسلام. ولهذه وغيرها من الأسباب الكثيرة، جرى تقييم البرنامج في عام ١٩٩٨ لتحسينه واستخلاص الدروس لأنشطة الاسكان التي سيتم الاضطلاع بها في المستقبل.

٧- وكشف الاستعراض عن أن برنامج اصلاح المساكن قد لعب دورا في قرار عودة العديد من الأشخاص إلى الوطن وساعدهم على استقرارهم من جديد بعد العودة. كما أتاح البرنامج العديد من الفوائد الأخرى فكان بمثابة أداة لحماية العائدين ووفر لهم قدرا من عودة الطمأنينة النفسية، ناهيك عن قيمته كأداة لتنفيذ اتفاقات دايتون. ورغم انجازاته، لم يحقق البرنامج مع ذلك التوقعات المنتظرة منه كحافز على العودة. هذا بالإضافة إلى أنه كثيرا ما بلي بتدني معدلات شغل المساكن وغير ذلك من المشاكل المرتبطة بالبرنامج، خاصة في أولى مراحلها.

٨- وجرت متابعة توصيات التقرير فورا، بدءا من الوقت الذي كان التقرير لا يزال في شكل مسودة. واستعرض التقرير باستفاضة من جانب موظفي المفوضية المعنيين بالبرنامج وعقدت اجتماعات لإعادة النظر في الجهود الجاري بذلها. وكانت للاستعراض فائدة جمة في ضمان عدم تكرار نفس الأخطاء في كوسوفو حيث ستعتمد البرامج الجديدة اعتمادا كبيرا على الاقتراحات والدروس المستخلصة من التقييم.

٩- وغني عن البيان أن كثيرا من نتائج التقييم يتصل بجهود الاسكان وإعادة الدمج التي تجري في مناطق أخرى، وبعدها كبير من الأنشطة الأخرى المعقدة. ولذلك أرسل التقييم إلى جميع الموظفين التابعين للمفوضية القائمين بتنفيذ برامج الاسكان أو بدراستها النشطة.

١٠- وبناء على طلب مساعد المفوضة السامية، يجري إعداد إطار سياسة عامة لأنشطة الاسكان لتوفير التوجيه حول متى وكيف يفترض أن تقوم المفوضية ببذل هذه الجهود، وطريقة تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج الاسكان على أساس الخبرة والدروس المتراكمة.

ثانيا - استعراض مشاكل الحصول على الأرض وملكيته في عمليات العودة إلى الوطن

١١- خلال الأعوام الماضية، كانت مشكلة حصول العائدين الريفيين على الأراضي الزراعية واحدة من أصعب القضايا التي واجهتها المفوضية في جهودها لتنظيم عودة اللاجئين إلى بلدانهم الأصلية التي مزقتها الحروب. وفي كثير من الحالات، يتوقف رفاه وإعادة دمج العائدين، بل كامل عملية المصالحة الوطنية، على هذه القضية الأساسية.

١٢- وكثيرا ما يواجه موظفو المفوضية المعنيون بتخطيط وتنفيذ عمليات العودة إلى الوطن مجموعة كبيرة من العقبات التي تتعلق بالحصول على الأرض. ويفتقر في حالات كثيرة إلى البيانات الكافية المتعلقة بالأوضاع السائدة وبنظم ملكية الأرض في البلدان المعنية. وفي معظم الحالات، لا يسهل التأكد من نوايا السلطات الحكومية فيما يتعلق باستغلال الأرض وبالسياسات الزراعية والانمائية. والحالات التي وقعت فيها منازعات في الآونة الأخيرة إنما ضاعفت من شدة تعقد القضية.

١٣- وقليلة جدا هي الارشادات التي أتاحت حتى الآن بشأن الطريقة التي يجب أن يبدأ بها العمل. ولذلك سعى التقييم إلى تعيين العقبات النموذجية التي تعترض حصول العائدين على الأرض، سواء كانت مادية، أو قانونية، أو سياسية، أو اقتصادية. وتناولت الدراسة بالتحليل النظم المختلفة لملكية الأرض في أنحاء مختلفة من العالم، والصكوك القانونية الدولية الرئيسية ذات الصلة بملكية العقارات. واعتمد التقييم أيضا على الخبرة التي اكتسبها موظفو المفوضية في مجموعة من الحالات على مدى الأعوام القليلة الماضية، خاصة في كبرى حركات العودة إلى الوطن في السلفادور، وغواتيمالا، وكمبوديا وموزامبيق.

١٤- ونشر التقرير على نطاق واسع في جميع البلدان والأقاليم التي حدثت فيها حركات العودة إلى الوطن، وأتاح إرشادات ومعلومات مفيدة للموظفين المعنيين بهذه العمليات. وبالإضافة إلى ذلك، استخدم في الحلقات التدريبية والإقليمية التي نظمتها المفوضية للتصدي لهذه القضية.

ثالثا - استعراض استراتيجية المفوضية في الاتحاد الأوروبي

١٥- في أعقاب عملية تقييم لاستراتيجية المفوضية جرت في أوروبا في عام ١٩٩٢، سعى مكتب أوروبا إلى تنفيذ استراتيجية تبتعد بموجبها المكاتب في أوروبا عن تناول حالات اللاجئين وتركز بدرجة أكبر على مسائل الدفاع، وتوعية الجمهور، والتدريب وبناء الشبكات.

١٦- وجرى، على سبيل المتابعة، استعراض بعد ست سنوات لمعرفة إلى أي مدى تم تنفيذ الاستراتيجية وتعيين النهج الناجحة بوجه خاص التي تم اعتمادها لتنفيذ الاستراتيجية المنقح عليها. ونظر الاستعراض أيضا في القيود والعقبات التي ووجهت، وعين الدروس المستخلصة منذ أن وضعت الاستراتيجية موضع التنفيذ.

١٧- وكشف الاستعراض عن أن عملية "إعادة ترتيب الأولويات" التي جرت في عام ١٩٩٢ قد أحدثت تغييرا إيجابيا بوجه عام في الأهمية المولاة لعمل المفوضية في الاتحاد الأوروبي. ونتيجة لذلك، أصبح للمفوضية مركز أكثر تأثيرا في البلدان المعنية. ومع أن بإمكان عدد من المكاتب فعل المزيد، فقد تبين من الاستعراض أن تقدما كبيرا قد أحرز في الحد من الوقت الذي ينفق على تناول حالات اللاجئين. كما لاحظ الاستعراض وجود عدد من المجالات التي يمكن أن تعزز فيها الجهود.

١٨- وأيدت لجنة الإدارة العليا نتائج التقييم وأعطت للمكتب تعليمات بمتابعة توصيات التقرير في اجتماع خاص للممثلين الأوروبيين. ويتواصل بذل هذه الجهود، ولكن بوجه عام يمكن اعتبار أن نطاق تنفيذ نتائج التقييم كان مرضيا.

رابعاً - استعراض عملية العودة إلى مالي/النيجر

١٩- تم مرارا على صعيد المفوضية تأكيد أهمية تحسين الاستجابة لحالات الطوارئ من خلال أدوات التعلم من أمثال عمليات التقييم. ولضمان أن يصبح التعلم من خلال هذه العمليات ممارسة شائعة، بدأ فرع التأهب والاستجابة لحالات الطوارئ في المفوضية يطلب بانتظام تقييم عمليات الطوارئ الرئيسية. وتتوقع المفوضية، من خلال هذه الجهود، إجراء سلسلة من دراسات الحالات العملية التي تكفل عدم ضياع الدروس العديدة التي يتم استخلاصها من العمليات الجديدة.

٢٠- وقام أول تقييم نفذ استجابة لطلب فرع التأهب والاستجابة لحالات الطوارئ بتحليل القضايا والدروس العديدة التي نتجت عن عملية العودة إلى مالي/النيجر وعملية إعادة الدمج. وأتاحت أوجه القصور التي اعترت العملية في مراحلها الأولية عدة دروس. ولم تعزز عموما الصعوبات التي ووجهت خلال هذه الفترة إلى نقاط ضعف السياسة العامة، وإنما مرجعها على الأرجح مشاكل تنفيذ من النوع الذي كثيرا ما واجهته المفوضية في الماضي، بما في ذلك نقص الموظفين، ومشاكل التخطيط، وقلة التعاون الفعال عبر الحدود والتأخر في وصول المعدات الأساسية.

٢١- وعين التقييم عددا من المجالات التي ينبغي التصدي لها. واقترح أن تكون هناك قوة عمل في المقر لجميع العمليات الرئيسية تكفل كفاية التنسيق بين المكاتب في المنطقة. والمفروض في هذه العمليات أيضا أن تستخدم عددا كافيا من الموظفين ذوي الخبرة والموظفين الجدد ممن تلقوا تدريباً بالتعلم، إلى جانب الموظفين التقنيين المناسبين لتلبية الاحتياجات. وبالإضافة إلى ذلك، أشار التقييم إلى الحاجة إلى إنشاء نظم تسجيل ملائمة إلى جانب شبكات الاتصال الإقليمية. وأخيرا، أفادت الدراسة بأن الحاجة تدعو وقت الانتهاء من مرحلة الإغاثة والانتقال إلى مرحلة التنمية إلى تشكيل سجل بالأعمال التي تمت، وعرض الاحتياجات القائمة على الحكومة والمانحين والوكالات الانمائية.

٢٢- وكجزء من عملية المتابعة التي بدأها مساعد المفوضة السامية، يقوم الآن فرع التأهب والاستجابة لحالات الطوارئ بإعداد حلقة تدارس وحلقة تدريبية ستعتمدان على التقييم. كما يجري استعراض المبادئ التوجيهية المتعلقة بالعودة إلى الوطن وإعادة الدمج من جانب فرع التأهب والاستجابة لحالات الطوارئ والشعبة المعنية بإعادة الدمج التابعة لإدارة العمليات لتراعي الدروس العديدة وأفضل الممارسات التي تم تعيينها أثناء التقييم. ولضمان تقاسم الخبرة المكتسبة فيما بين العمليات، يطلب من جميع المكاتب المعنية ببرامج العودة إلى الوطن وإعادة الدمج تحليل وإدراج الدروس المستخلصة من التقييم في عملياتها.

خامسا - استعراض الأنشطة التي قامت بها المفوضية لتحقيق إعادة الدمج في منطقة البحيرات الكبرى في أفريقيا

٢٣- في أعقاب حالة الطوارئ المعلنة في منطقة البحيرات الكبرى في أفريقيا لصالح اللاجئين، قامت المفوضية بتنفيذ أنشطة إعادة دمج رئيسية في المناطق التي تضرر فيها اللاجئون في بوروندي وجمهورية الكونغو الديمقراطية وجمهورية تنزانيا المتحدة. وسعى لدراسة نتائجها الأولية وتوثيق الخبرة والدروس المستفادة من هذه الجهود، طلبت لجنة الإدارة العليا التابعة للمفوضية تقييم أنشطة إعادة الدمج في المنطقة.

٢٤- وأتاحت التجربة في منطقة البحيرات الكبرى في أفريقيا عدة دروس للمفوضية. وبوجه خاص، أفاد التقرير أنه عندما تسعى المفوضية إلى حماية اللاجئين في حالات التوتر أو الاضطرابات الداخلية، يمكن أن تستخدم برامج إعادة الدمج لإضفاء عنصر من الاستقرار. هذا بالإضافة إلى أن تواجد الموظفين الميدانيين الذين يقومون بهذه الأنشطة قد أسهم في حماية اللاجئين.

٢٥- واستنتج التقييم أيضا أن محدودية إمكانيات التفاعل مع البرامج الإنمائية التي تنفذ بعد انتهاء الحروب تثير شواغل فيما يتعلق باستدامة مدخلات المفوضية. فكثيرة هي مشاريع المفوضية لإعادة الدمج التي كان يمكن أن تستفيد استفادة كبيرة من أوجه ربطها باستراتيجيات أوسع وبرنامج أطول أجلا. فأوجه الربط هذه تسمح للمفوضية بإلحاق جهودها بتلك التي تنسقها الوزارات والوكالات المختصة ذات التواجد الواسع في المناطق المستهدفة. ولذلك استنتج التقييم أنه يجب بذل كل جهد ممكن لارساء هذه الروابط في أبكر وقت ممكن.

٢٦- وأكدت الدراسة أيضا أن إجراءات المفوضية لتنفيذ المشاريع القصيرة الأجل لا تتكيف تماما مع قواعد التنمية التي تتطلب أطرا زمنية أطول ومزيدا من الخبرة الإنمائية لتخطيط وصرف الأموال. ومن ثم، اقترح التقييم أن تكون أنشطة المفوضية لإعادة الدمج، حيثما أمكن ذلك، جزءا من استراتيجية شاملة يكون فيها دور المكتب محدودا زمنيا وتتولاها بعد ذلك الوكالات الإنمائية. أما في الحالات التي تضطر فيها المفوضية إلى القيام بالدور القيادي، فقد يتعين تمديد الأطر الزمنية لكثير من مشاريع إعادة الدمج لوضع خطط مفصلة واستنباط ترتيبات تنفيذ سليمة. وقد يعني ذلك الاستعاضة عن المشاريع ذات الأثر السريع بالتزامات أطول أجلا يمكن تمويلها في إطار

صندوق استئماني. وأخيراً، لاحظ التقييم أن توقيت التسليم أمر حيوي. فإذا تأخرت العملية إلى حين وضع خطط تدريجية، سيكون من الصعب إقناع الوكالات الشقيقة بتحمل مسؤولية الأنشطة التي باشرت المفوضية تنفيذها.

٢٧- وبعد مناقشة استنتاجات وتوصيات التقييم في اجتماع عقده إدارة العمليات، أعطى مساعد المفوضة السامية تعليمات لشعبة دعم العمليات بأن تتولى إعداد مبادئ توجيهية لسياسة إعادة الدمج. ومن المتوقع أن تعرض المبادئ التوجيهية لسياسة إعادة الدمج والحالات والأوضاع التي ستشترك فيها المفوضية في هذه الجهود وأن تقدم، قدر الإمكان، إطاراً بشأن طبيعة ونطاق المشاركة. وطلب مساعد المفوضة السامية أيضاً من إدارة العمليات أن تعد إرشادات للتنفيذ لصالح موظفي المفوضية والمنظمات غير الحكومية تراعي ما اكتسبته المفوضية حتى الآن من دروس وخبرة. وبالإضافة إلى ذلك، تم تقاسم التقرير مع الموظفين القائمين بتنفيذ برامج إعادة الدمج في مناطق أخرى. وطلب من هؤلاء الموظفين إدراج الدروس المستخلصة من التقييم في برامجهم.

سادساً - دراسة تُعنى بالامتثال لسياسات المفوضية بشأن اللاجئين والأطفال اللاجئين والبيئة

٢٨- ما انفك الامتثال للسياسات التي لها الأولوية بخصوص اللاجئين والأطفال اللاجئين والشؤون البيئية يشغل المفوضية منذ حين. ورغم التقدم الكبير الذي أحرز في هذه المجالات، لا يزال المسؤولون عن تنفيذ السياسات يكتشفون أوجه قصور هامة. ومن أجل تقييم جهود المنظمة لتنفيذ هذه السياسات التي لها الأولوية، قامت وحدة التقييم في المفوضية بدراسة الامتثال لسياسات المفوضية بشأن اللاجئين والأطفال اللاجئين والبيئة.

٢٩- وخلص مجمل الدراسة إلى أنه رغم الاهتمام المتزايد بهذه السياسات، لم يصل الامتثال لها بعد إلى المستويات المستحبة. ولبدء أعمال المتابعة فوراً، تؤكد مساعد المفوضة السامية أولاً من أنه تم إطلاع جميع موظفي المفوضية على التقرير. وقامت بعد ذلك لجنة الإدارة العليا في المفوضية بمناقشة تنفيذ السياسات ونظم اجتماع لمدة نصف يوم عن الموضوع من جانب إدارة العمليات لتعيين الخطوات الملموسة التي يمكن للموظفين اتخاذها لتأمين التنفيذ. وباختصار، تم الاتفاق على التدابير التالية:

(أ) تقوم المفوضية بإدراج تحليل المساواة بين الجنسين وبرمجة حقوق الأطفال في التقارير القطرية وتخطيط العمليات؛

(ب) تقوم المكاتب بتحديد مؤشرات معينة للعمليات التي تستهدف رصد التقدم في إدماج المساواة بين الجنسين وتلبية احتياجات الأطفال اللاجئين؛

(ج) يتم إدراج المساءلة عن معالجة هذه القضايا في تقييم أداء جميع المدراء في نظام إدارة الحياة الوظيفية؛

(د) تقوم شعبة دعم العمليات بإدماج أولويات السياسة المتعلقة بالأطفال وتحليل المساواة بين الجنسين في جميع وظائفها؛

(هـ) يتعاون موظفو المفوضية في مكاتب المقر وفي الميدان تعاوناً وثيقاً لتعيين الثغرات ووضع استجابة ملائمة ومؤشرات قابلة للقياس؛

(و) يتم توضيح وتلخيص السياسات العامة والمبادئ التوجيهية لتيسير الفهم وتعزيز التنفيذ؛

(ز) يبدأ موظفو المفوضية في الميدان والمقر بتعيين وصياغة أفضل الممارسات؛ و

(ح) يدعم المنسق الأقدم لشؤون اللجان توسيع الشبكة المعنية بشؤون الجنسين في المقر.

وأخيراً، اتفق على بذل جهد كبير خلال الفترة المتبقية من عام ١٩٩٩ لتعزيز استجابة المفوضية لهذه القضايا الأساسية.

سابعاً - استعراض تدريب موظفي المفوضية

٣٠- إن تدريب موظفي المفوضية هو الآن عنصر داخل في جلّ جوانب أنشطة المفوضية في أنحاء العالم أجمع. وتنفق المفوضية أكثر من ٥ ملايين دولار أمريكي سنوياً على تدريب كافة فئات الموظفين على مجموعة واسعة من المواضيع. والمجالات التي يقدم فيها التدريب تشمل الحماية التقليدية التي تمنح للاجئين ومجالات إدارة البرامج فضلاً عن التدريب على اكتساب مهارات مثل الاتصال، والمفاوضات، وتعلم استعمال الحاسوب الإلكتروني وتقنيات إدارة وتنفيذ التغيير. وارتفع حجم التدريب مقاساً بعدد الأشخاص/الأيام ارتفاعاً كبيراً خلال الأعوام القليلة الماضية. فأصبح التدريب يضم الآن أكثر من ٨ ٠٠٠ مشترك في نشاط تدريبي واحد أو أكثر في السنة، وأحياناً في عدة أنشطة تدريبية نظمتها ١٧ جهة مختلفة "لتنظيم دورات التدريب" في المفوضية.

٣١- وحجم وتنوع البرامج التدريبية التي قامت المفوضية بوضعها على مدى الأعوام الإثني عشر الماضية يدعو إلى الإعجاب. ومع ذلك، تزايد الإحساس بفائدة استعراض التدريب لمعرفة مدى قدرة التنظيم والتوجيه الحاليين للتدريب في المفوضية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمفوضية بفعالية. ويتطلع أعضاء لجنة الإدارة العليا في المفوضية إلى معرفة ما إذا كانت الجهود الجارية تتمشى تماماً مع الهيكل التنظيمي الجديد للمفوضية ومع نظام إدارة الحياة الوظيفية الذي بدأ تطبيقه في الآونة الأخيرة.

٣٢- واستنتج التقييم، في جملة نتائج الرئيسية، أن الاعتماد على أشخاص مستقلين لتقديم التدريب قد أتاح فوائد عديدة ولكنه أسفر أيضاً عن زيادة تجزؤ برنامج التدريب الذي يجب أن يركز من جديد على الأهداف التنظيمية

الشاملة. ودعا الاستعراض إلى زيادة إدماج التدريب في استراتيجية الموارد البشرية واقترح أن تستفيد المفوضية استفادة أكبر من النهج الجديدة للتعليم غير الرسمي.

٣٣- ومع أنه كان قد تم توزيع التقرير للتو حين جرى وضع اللمسات الأخيرة على تقرير التقييم السنوي للمفوضية، فقد شرعت فعلاً الشعبة المعنية بتطوير قدرات الموظفين التابعة للمكتب في التصدي لعدد من نتائج التقرير. وعلاوة على ذلك، سيجري مساعد المفوضة السامية مشاورات مع الموظفين المعنيين في لجنة الإدارة العليا لتحديد أفضل طريقة يمكن بها مباشرة أعمال المتابعة لتعزيز هذا المجال الهام من مجالات الأنشطة.

ثامناً - عمليات التقييم المرحلية

٣٤- في ختام الفترة الراهنة التي يتناولها التقرير، بدأت تجري عملية تقييم رئيسية ومستقلة لمدى تأهب واستجابة المفوضية لحالات الطوارئ في أزمة كوسوفو، فضلا عن عملية تقييم لجهودها في تعزيز المنظمات الوطنية غير الحكومية وتقييم أنشطة المفوضية لتدريب أفراد من غير موظفيها.

٣٥- وتأکید المفوضية الجديد على عمليات التقييم المشتركة وعلى شفافية التقييم بشير منتظر بحقبة جديدة من التقييم والتحليل. وتمثل هذه النهج الجديدة جهدا يشجع على اتباع أسلوب إدارة أكثر انفتاحا وتقدمي في المنظمة بأكملها. وبالإضافة إلى ذلك، هناك شعور بأن هذه النهج ستفضي أيضا إلى تغيير وتحسين عمليات المفوضية وأنها ستساعد في دعم ثقافة التعلم بين الموظفين.
