

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي  
الدورة العادية الأولى

روما، 23-27/2/2004

## تقارير التقييم

البند 6 من جدول الأعمال

## مذكرة معلومات عن استعراض عمليات مركز الأمم المتحدة المشترك للنقل والإمداد في العراق

\* وفقاً لقرارات المجلس التنفيذي بشأن التسيير والإدارة التي اعتمدت في الدورة السنوية والدورة العادية الثالثة لعام 2000، فإن الموضوعات المقدمة للمجلس للعلم والإحاطة ينبغي عدم مناقشتها إلا إذا طلب أحد أعضاء المجلس ذلك تحديداً قبل بداية الدورة ووافق رئيس المجلس على الطلب باعتبار أن نقاش الأمر لا يخرج من الاستخدام السليم لوقت المجلس.

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة برنامج الأغذية العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: (<http://www.wfp.org/eb>)



Distribution: GENERAL  
**WFP/EB.1/2004/6-B/1**  
15 January 2004  
ORIGINAL: ENGLISH

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي للعلم والإحاطة

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورة أسماؤهم أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

رقم الهاتف: 066513-2252

Mr K. Tuinenberg

مدير مكتب التقييم (OEDE):

رقم الهاتف: 066513-2981

Mr P. Mattei

مسؤول التقييم، OEDE:

الرجاء الاتصال بمشرف وحدة التوزيع وخدمات الاجتماعات إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2328).



## مشروع القرار\*

أحاط المجلس التنفيذي علماً بالتوصيات الواردة في وثيقة مستدركة معلومات عن استعراض عمليات مركز الأمم المتحدة المشترك للنقل والإمداد في العراق " (WFP/EB.1/2004/6-B/1).

\* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي الذي اعتمده المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.



## مقدمة

- 1- إن حجم العمليات الإنسانية لمركز الأمم المتحدة المشترك للنقل والإمداد في العراق وتعقدتها، ودوره المهم في ضمان تنسيق عملياته اللوجستية ومشاركته في مرحلة الاستعداد للطوارئ والتخطيط لمواجهةها سوغت إجراء هذا الاستعراض الشامل.
- 2- ويشكل هذا الاستعراض جزءاً من عملية ثلاثية المراحل بدأت بعملية المركز في أفغانستان وسوف تستكمل باستعراض لعملية المركز في ليبيريا في مطلع عام 2004. والهدف من ذلك هو تحديد الدروس المستفادة وأفضل الأساليب لتحسين تطبيق مفهوم المركز في العمليات المقبلة.
- 3- وقد قام بالاستعراض خبراء استشاريون خارجيون من خلال شركة Royal Haskoning الهولندية، تحت إشراف البرنامج من خلال مكتب التقييم بالتعاون مع إدارة اللوجستيات ومركز الأمم المتحدة المشترك للنقل والإمداد.

## العملية

- 4- يستند الاستعراض إلى نهج تشاركي وتعاوني، ونفذ على ثلاث مراحل: **المرحلة الأولى**، هي مرحلة الإعداد/تحضير الوثائق في المقر حيث قام الفريق المختص باستعراض الوثائق وإجراء مقابلات مع موظفي وكالة الأمم المتحدة على مستوى المقر. وفي **المرحلة الثانية**، أي "التعلم من العمل: الميدان" التي نفذت في الأردن وسوريا والكويت استخدمت تقنيات مثل الاستعراض بعد انتهاء العمل لتحصيل المعرفة واستخلاص الدروس المستفادة. وقد أدت **المرحلة الثالثة**: "تحديد الدروس: التقرير"، إلى وضع تقرير تقني مفصل وتقرير موجز يحتوي على دروس مستفادة من تجربة المركز في العراق وعلى توصيات للارتقاء بأنشطة المركز في عملياته المقبلة. والتقريران متاحان لدي مكتب التقييم.

## تجهيز مركز الأمم المتحدة المشترك للنقل والإمداد وتشغيله ورفع التقارير عنه

- 5- في أكتوبر/تشرين الأول 2002، طلب الفريق المرجعي التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات إلى البرنامج استهلال عملية التحضير لإنشاء مكتب إقليمي للمركز. وفي نهاية 2002 وضع المركز خطة عامة شملت التصورات الرئيسية وحددت الثغرات الموجودة في قطاع النقل والإمداد.
- 6- وفي نوفمبر/ تشرين الثاني 2002 صادق الفريق العامل المنبثق عن اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات على دور المركز في تنسيق عمليات النقل والإمداد المشتركة بين الوكالات خلال مرحلة الإعداد. وفي يناير/كانون الثاني 2003 طلب إلى المركز وضع خطة للعمليات الجوية واستكشاف احتمالات نقص الوقود واتخاذ إجراءات لمواجهة الطوارئ. وفي 21 مارس/ آذار 2003، أي في اليوم التالي لنشوب الحرب في العراق، بدأ الفريق العامل المنبثق عن اللجنة رسمياً في تنفيذ مرحلة الاستجابة لعمليات المركز في العراق لمدة ستة أشهر وفقاً للبروتوكول الخاص بتشغيل المركز. وقام البرنامج والمركز بإعداد العملية الخاصة 10273 لتمويل عمليات المركز في العراق في الفترة من مارس/ آذار حتى سبتمبر/ أيلول 2003.
- 7- تعلقت أنشطة المركز بالعناصر الأربعة للعملية الخاصة وهي (1) التنسيق المركزي للعمليات اللوجستية الإنسانية في الإقليم (2) تخطيط العمليات الجوية وتنسيقها (3) التنسيق المدني/العسكري (4) تكاليف الدعم الإداري.
- 8- تغير الهيكل التنظيمي بين وقت وآخر استجابة للظروف سريعة التغير في العراق حيث تمت الاستعانة بأكثر من 40 موظفاً في عمليات المركز في العراق. وقدم رئيس المركز تقريراً إلى منسق الشؤون الإنسانية في العراق من خلال نائبه في العراق المختص بالعمليات.

## الإنجازات الرئيسية

- 9- اشترك المركز في مرحلة التخطيط المشترك بين الوكالات لمواجهة الطوارئ في العراق برسم الخرائط اللوجستية وخطة عمليات جهاز الخدمات الجوية الإنسانية للأمم المتحدة. ووفر المركز على شبكة الإنترنت والنشرة الأسبوعية ونظام



- طلب المساعدة الإلكترونية المباشرة للمجتمع المعني بالشؤون الإنسانية المعلومات المتعلقة بالمساعدات التي يقدمها المركز في مجال النقل والإمداد عبر الحدود والإجراءات الجمركية وعمليات النقل الجوي ورصد توافر الوقود.
- 10- استجابة للوضع غير المستقر الذي تعرضت له إمدادات الوقود بعد انتهاء الحرب، أعد المركز تقارير أسبوعية عن حالة الوقود في البلاد وعن إمداداته، وبعث بها إلى مجتمع الأمم المتحدة، وعن الإمداد بالعناصر الأساسية لصناعة النفط العراقية في إطار برنامج النفط مقابل الغذاء. وكانت تحليلات المركز عوناً للأمم المتحدة والسلطات العراقية على توقع النقص في إمدادات الوقود.
- 11- ساعد المركز على تنفيذ الإجراءات عبر الحدود والإجراءات الجمركية من خلال التفاوض مع السلطات الحكومية بالنيابة عن وكالات الأمم المتحدة بشأن تسهيلات تحريك الإمدادات الإنسانية عبر الحدود. ودعم برنامج النفط مقابل الغذاء، ساعد المركز على إعادة التفاوض بشأن إبرام العقود والإمداد بالعناصر اللازمة لصناعة النفط العراقية.
- 12- مهمة وحدة النقل الجوي بالمركز هي اتخاذ إجراءات التخليص في الموقع وتحديد حقوق الإنزال وأولويات الشحنات للعمليات الجوية الإنسانية. وكان جهاز الخدمات الجوية الإنسانية للأمم المتحدة مسؤولاً عن العمليات اليومية وتدابير طائرات النقل. وكان المركز أداة رئيسية في تأمين استخدام طائرتين من طراز سي 130 من السلاح الجوي البلجيكي وطائرة سي 130 من سلاح الجو الياباني.
- 13- أقام المركز حلقة تشغيلية حيوية مع السلطات العسكرية بغرض حل التناقضات بين العمليات اللوجستية، وعقد ورأس اجتماعات لوجيستية أسبوعية لوكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية في المكاتب الفرعية في العراق وفي البلدان المجاورة وفي نيويورك.

## النتائج الرئيسية

- 14- أثبت المركز مدى أهميته وقيمه المضافة في قطاعات خاصة مثل (1) التنسيق على المستوى العسكري/ المدني (2) التنبؤ باحتياجات الوقود وأوجه العجز فيه (3) اتخاذ الترتيبات الجمركية للإمدادات الإنسانية (4) رسم خرائط المعلومات اللوجستية لتيسير تحريك شحنات السلع (5) التخطيط للطوارئ.
- 15- يجب إجراء مسح للمتطلبات اللوجستية والمعلوماتية للمتعاملين مع المركز من أجل تحديد خدماته ومضمون المعلومات الموضوعية على موقعه بشبكة الإنترنت. ولابد من توافر الاتصالات الجيدة بين المركز والمتعاملين معه وبين البرنامج بصفته المشرف عليه لتوفير التفاهم والقبول المشترك بين الأطراف.
- 16- عجز مكتب المركز في العراق عن تنفيذ مهامه في بناء القدرات في ظل الظروف السياسية والأمنية القائمة. غير أنه عمل خلال عام 2003 على مساعدة الوزارات العراقية للنقل والنفط وسلطة الائتلاف المؤقت على اجتياز أصعب الفترات بزيادة قدراتهم والاضطلاع بقدر أكبر من المسؤولية.
- 17- عدل المركز استراتيجية انسحابه من العمليات عدة مرات استجابة للظروف المتغيرة في العراق، وفعل ذلك بالتشاور مع منسق الشؤون الإنسانية في العراق. وكانت النقاط الرئيسية المقررة في استراتيجية الانسحاب من العمليات هي إقفال جميع مكاتب المركز وإنهاء أنشطته بنهاية سبتمبر/ أيلول 2003 باستثناء ما يتعلق بمكتبه في عمان الذي كان من المقرر إقفاله في أكتوبر/ تشرين الأول فيما ستواصل وحدات إدارة المعلومات والإمداد بالوقود عملياتها حتى نهاية ديسمبر/ كانون الأول 2003. ولكن المركز تلقى في نوفمبر/ تشرين الثاني تبليغاً رسمياً من المبعوث الخاص للأمين العام للأمم المتحدة/ منسق الشؤون الإنسانية بأن دوره في دعم برنامج الغذاء مقابل النفط كمساندة لسلطات الائتلاف المؤقت والوزارات العراقية سوف يستمر حتى نهاية 2003.
- 18- قرر البرنامج إجلاء موظفيه من مدينة البصرة إلى الكويت بعد تفجير مكتب الأمم المتحدة في بغداد في 19 أغسطس/ آب. ثم كان على موظفي البرنامج وفريق الدعم للمعلومات السريعة والتكنولوجيا والاتصالات في حالات الطوارئ أن يغادروا العراق. وفي ضوء هذه التجربة يجب اتخاذ قرار واضح بشأن المسؤول عن اتخاذ القرارات الخاصة بإجلاء موظفي المركز وموظفي الخدمات المشتركة الآخرين.
- 19- اشتركت الوحدة الأساسية للمركز في تنفيذ استراتيجية الدعم العامة وإدارة المعلومات (الموقع الإلكتروني ورسم الخرائط) والتنسيق العسكري/ المدني وإعداد المسارات الجوية من خلال الاتصال مع السلطات العسكرية والمدنية المعنية بالملاحة الجوية. واستهلت الوحدة الأساسية تخطيط عمليات المركز في العراق.
- 20- كان مفهوم قيام أنشطة المركز على أساس عملية خاصة واحدة في العراق يعتبر تحسناً كبيراً قياساً بمفهوم العمليات الخاصة متعددة الأغراض الذي كان يطبق في أفغانستان، حيث جمع بين عمل المركز وجهاز الخدمات الجوية الإنسانية للأمم المتحدة والبرنامج فيما يتعلق بالدعم اللوجستي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وحددت مهمة إدارة الأموال بوضوح مع ربطها مباشرة بالمقر. وخصص معظم تكاليف الميزانية لتكاليف العاملين. وبرغم بساطة الهيكل المالي



وشفافيته فقد أفادت التقارير بوجود بعض أوجه الصرف غير المعتمدة المتعلقة بتعيين ومكافآت الموظفين المحليين على المستوى الميداني.

- 21- خصصت وظيفة رئيس المركز لمسؤول انضم فيما بعد إلى فريق البرنامج على أساس التفريغ. وفيما بعد ذلك طرحت فكرة أثناء إجراء الاستعراض بأن تكون رئاسة المركز بالتناوب بين موظفي المركز برغم أن وظيفتي رئيس المركز ومنسق العمليات كانتا محددتين بوضوح منذ البداية. واشترك رئيس المركز في العراق اشتراكا فعلياً في أنشطة البرنامج، ومن هنا جاء طرح هذه الفكرة.
- 22- قدم البرنامج الدعم للمركز فيما يتعلق بالمسائل الإدارية والمالية. غير أن بعض التقارير أفادت بوجود خلاف بين البرنامج والمركز بشأن تطبيق الإجراءات المتعلقة بتعيين الموظفين وشراء المعدات والإدارة وبشأن تجميع واستخدام المعلومات التي يقدمها البرنامج للمركز.
- 23- على غرار ما حدث في عملية المركز في أفغانستان استخدم موقع المركز في شبكة الإنترنت وبخاصة على مستوى المقر، ولكن بدرجة أقل على المستوى الميداني. ولوحظ أنه يجب تحسين فهم المركز للاحتياجات الفعلية للوكالات والعملاء الآخرين فيما يتعلق بالمعلومات اللوجستية.
- 24- في المراحل الأولى من عمليات المركز في العراق حدث بعض التداخل مع مهام ومعلومات مركز الشؤون الإنسانية. لذلك فإن الحاجة تدعو إلى وضع تحديد واضح للمهام والوظائف وتحقيق قدر أكبر من التكامل بين خدمات إدارة المعلومات والموارد تجنباً للتبديد وازدواج الجهود.
- 25- ساعد المركز على تنسيق وتيسير الإجراءات الجمركية ونقل الإمدادات عبر الحدود مع البلدان المجاورة. ولاحظ استعراض أجراه المركز داخلياً أن الخدمات التي تقدم بشأن الجمارك والمعايير الحدودية ينبغي أن تركز أكثر على الاحتياجات الأنبية أكثر من تركيزها على الإصلاحات الجمركية بعيدة المدى. وينبغي الاستعانة بالموظفين المحليين بفضل خبرتهم المحلية مثل تلك المتعلقة بالإجراءات الجمركية.
- 26- قدم موظفو المركز العاملون في مكتب البرنامج العراقي في نيويورك خبرتهم اللوجستية في إبرام عقود النفط مقابل الغذاء ويسروا (1) وضع نموذج للأسعار الإشارية والتكاليف الإضافية للسلع المقدمة في إطار برنامج النفط مقابل الغذاء (2) إبرام ستة عقود نموذجية للنفط مقابل الغذاء لكي تستخدمها هيئات النفط العراقية من خلال مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (3) اقتسام المعلومات اللوجستية بين وكالات الأمم المتحدة العاملة في برنامج النفط مقابل الغذاء.
- 27- يبدو أن المشاورات مع منسق الشؤون الإنسانية في العراق كانت معوقة بسبب ازدحام جدول أعمال ومهام منسق الشؤون الإنسانية ونائبه في العراق. ذلك أن تعدد مهام منسق الشؤون الإنسانية وحجم الخدمات المشتركة التي يتولاها نائبه طغت على جوانب التقارير وعرفت سرعة إرسال المعلومات الارتجاعية وإصدار التوجيهات من منسق الشؤون الإنسانية. وأفادت التقارير أيضاً أن تحقيق التكامل بين مكتب العراق ومكاتب الأمم المتحدة الإقليمية لم يكن كافياً، بينما وصفت المشاورات مع المنسقين المقيمين في الأردن والكويت وسوريا بأنها كانت مشاورات ممتازة.
- 28- أصدر الفريق المعني بالوقود في المركز تقارير أسبوعية مستمدة من مصادر المعلومات المختلفة، واستطاع أن يتنبأ بحدوث عجز في وقود الديزل، ودعا الائتلاف الحاكم إلى اتخاذ إجراءات بشأن الإمداد بوقود الديزل. واستعانت سلطة الائتلاف المؤقت والوزارات العراقية كثيراً بهذه التقارير في تصريف عملها. وفي يوليو/ تموز 2003 كشف المركز عن خطط لإمداد وكالات الأمم المتحدة في بغداد بوقود الديزل والجازولين وفقاً للنظام المتبع في البصرة، وأنشأ احتياطات من الوقود لفندق القنال في حالة الإجماع. وطلب منسق الشؤون الإنسانية في العراق من المركز أن يستمر في تنفيذ العنصر المتعلق بالوقود حتى بعد سبتمبر/ أيلول 2003، لا سيما بموجب الإنذار المبكر بنقص الوقود وتوفيره لهيئات الأمم المتحدة في العراق.
- 29- حدثت في البداية خلاف على المستوى الميداني بشأن التعامل بين جهاز الخدمات الجوية الإنسانية للأمم المتحدة والمركز لأن اختصاصات منسق الخدمات الجوية في المركز شملت إدارة وتحديد مهام النقل الجوي. وقامت وحدة النقل الجوي في البرنامج من مقره في روما باستئجار الطائرات، بينما تولى جهاز الخدمات الجوية الإنسانية للأمم المتحدة عمليات الشحن الجوي.
- 30- كان المركز الإقليمي لتنسيق الحركة الجوية، التابع لقيادة المركزية للولايات المتحدة هو أعلى سلطة عسكرية تتعامل مع طلبات الحركة الجوية. ولم يكلف هذا المركز المنسق العسكري/ المدني التابع لمركز الأمم المتحدة المشترك للنقل والإمداد في قطر بأي اختصاصات، وكان الاتصال بين المركز الإقليمي لتنسيق الحركة الجوية وجهاز الخدمات الجوية الإنسانية للأمم المتحدة التابع لمركز الأمم المتحدة المشترك للنقل والإمداد يتم عبر الهاتف والرسائل الإلكترونية فقط.
- 31- لم يستفد البرنامج بشكل مباشر من مركز الأمم المتحدة المشترك للنقل والإمداد في إطار عملية الطوارئ. غير أنه كان من المسلم به أن أنشطة المركز حققت فوائد غير مباشرة، مثل تنسيق الشؤون اللوجستية غير الغذائية وإدارة المعلومات وتحديد مسارات النقل عبر الحدود بين الأردن والعراق لأغراض المعونة الإنسانية.



## التوصيات الرئيسية

- 32- ضمانا لسرعة التشغيل وزيادة الكفاءة ينبغي لمركز الأمم المتحدة المشترك للنقل والإمداد أن يرصد حالات الطوارئ المحتملة في أرجاء العالم ويضع ضمن استجابته سرعة نقل مفهوم المركز لوكالات الأمم المتحدة وغيرها من الجهات المشتركة في عملياته.
- 33- يجب وضع تقدير لاحتياجات خدمات المركز على المستوى الميداني. وينبغي للمركز أن يتصف بالمرونة والقدرة على الاستجابة السريعة لتوقعات الخدمات الجديدة وتلبيتها حال نشوئها.
- 34- ينبغي للمركز أن يظل مركزا غير مختص بالعمليات بقدر الإمكان بحيث يركز على التنسيق بين الخدمات اللوجستية المشتركة بين الوكالات. وينبغي ألا يشترك إلا في المهام التشغيلية المحددة سلفا إذا طلبت وكالات الأمم المتحدة الرئيسية والجهات المعنية الأخرى ذلك بوضوح.
- 35- ينبغي لجميع وكالات الأمم المتحدة أن تروج لأنشطة المركز على مستوى المقر والميدان بغرض زيادة التوعية بمفهوم المركز وقبوله.
- 36- وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية تقبل المركز بشكل عام وتدعمه ولكن ينبغي لها أن تستمر في تسويق خدماته وما يحققه من قيمة مضافة للمجتمع المعني بالشؤون الإنسانية، لا سيما على المستوى الميداني.
- 37- ينبغي اتخاذ قرار لتحديد من الذي يتخذ القرار بشأن عمليات إجلاء موظفي المركز وغيرهم من موظفي الخدمات المشتركة في حالة الطوارئ.
- 38- الوحدة الأساسية هي الأصلح لتغطية القضايا الاستراتيجية والقيام بمهام الدعم مثل إدارة المعلومات ورسم الخرائط. وهذه الوحدة توفر الاستمرارية لمركز الأمم المتحدة المشترك للنقل والإمداد في الفترات الفاصلة بين حالات الطوارئ ورصد التصورات الممكنة لهذه الحالات والتخطيط والتدريب لمواجهتها.
- 39- ينبغي للمركز أن يستمر في استخدام الاتفاقات الاحتياطية للبرنامج التي تشكل موردا لسرعة تعبئة الموظفين للقيام بالعمليات. وينبغي للمركز أن يعين الموظفين وفقا للاحتياجات الفعلية، وينبغي له أن يعين عددا كافيا من كبار الموظفين من ذوي الخبرة اللوجستية، مع العمل على تعيين موظفين من ذوي الخبرة المحلية في مجالات مثل الإجراءات الجمركية.
- 40- ينبغي تعيين مسؤول متفرغ من أحد موظفي المركز في منصب رئيس المركز لضمان توافر القيادة المؤثرة.
- 41- ينبغي بيان العلاقة بين المركز والبرنامج فيما يتعلق بخدمات الدعم في اتفاق منفصل يبرم لكل مشروع للمركز. وينبغي للمركز أن يعد مجموعة نمطية من المعلومات للموظفين الجدد تبين بالتفصيل دور كل من المركز والبرنامج وخدمات الدعم المطلوبة منهما.
- 42- ينبغي للمركز ألا يعتمد على عدد أكبر من اللازم من موظفي خدمات المعاونة، وينبغي أن يضع للعمليات المقبلة تقديرات دقيقة لخدمات المعاونة التي سيقدمها البرنامج ويحدد العدد المطلوب من الموظفين تبعاً لذلك. ويمكن أن يشمل هذا تعزيز موظفي البرنامج لمساندة المركز، وعندئذ تدرج التكاليف الإضافية للموظفين في ميزانية المركز. وينبغي للمركز أن يحتفظ في جميع الحالات بخطوط اتصال فعالة مع مكاتب البرنامج وموظفيه بشأن القضايا المتعلقة بخدمات المعاونة.
- 43- ينبغي للمركز أن يعد تقريرا شاملا للاحتياجات من المعلومات اللوجستية لوكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية لتحديد المحتويات المنشورة في موقعه على الإنترنت. وينبغي أن يقدر المصادر المستخدمة في إعداد معلوماته على شبكة الإنترنت والنشرات والتقارير.
- 44- كان تعيين خبير في الشؤون اللوجستية في مكتب برنامج العراق ووضع نظام لتتبع عقود برنامج النفط مقابل الغذاء مثاليين على نهج المركز القائم على تلبية طلبات الإمداد. وبدلاً من ذلك ينبغي للمركز أن يركز على تقديم الخدمات وفقا للطلب عليها. ويجوز له أن يحدد الاحتياجات المحتملة، ولكن يجب عليه أن يناقشها مع العملاء قبل اتخاذ الإجراء المطلوب.



<b>من أفغانستان إلى العراق التحسينات الرئيسية في انتشار المركز وتنفيذ أنشطته</b>	
<b>أعمال المركز في أفغانستان</b>	<b>أعمال المركز في العراق</b>
ينبغي للمركز أن يشترك في مرحلة تخطيط وتقدير حالات الطوارئ القادمة من منطلق زيادة كفاءته.	اشترك المركز في العراق في مرحلة الإعداد قبل الأزمة، ومن ثم كان في موقف جيد منذ بداية العمليات في مارس/ آذار 2003.
ينبغي أن تكون فترة عمل المركز قصيرة ومحددة في المرحلة الأولى من الطوارئ مع التركيز على تجنب المنازعات والقضاء على الاختناقات في الخدمات اللوجستية. وينبغي إيلاء الاعتبار الواجب للانتقال إلى مرحلة جديدة.	نشط المركز في العراق اعتباراً من مارس/ آذار حتى سبتمبر/ أيلول 2003 مع امتداد فترة بعض الأنشطة حتى ديسمبر/ كانون الأول 2003 بناء على ما اعتمده منسق الشؤون الإنسانية في العراق.
لدى تحديد مهام المركز، يجب تجنب تكرار المهام والخدمات التي يقدمها البرنامج والوكالات الأخرى.	حدث تحسن كبير مقارنة بعمل المركز في أفغانستان ولكن لا يزال من المطلوب إدخال المزيد من التحسينات لأن بعض الوكالات رأت وجود ازدواج في الخدمات التي يقدمها المركز.
فيما يتعلق بكل عملية من عمليات المركز يجب اتخاذ قرار إما بأن يتولى المركز مهام التنسيق فقط وإما أن ينفذ المهام التشغيلية.	بالرغم من أن مهام المركز لم تكن مهاماً تشغيلية فقد نفذ بعض هذه المهام، مثل الإمداد بالوقود لاستخدام سيارات الأمم المتحدة. ويبدو أن المركز يحظى بأكثر قدر من القبول إذا ابتعد عن العمليات التشغيلية.
ينبغي للمركز أن يكتفي بوضع قائمة أولويات الشحن الجوي ولا ينبغي له أن يحدد مهام الشحن الجوي أو جداوله. ويجب وضع تفاصيل العلاقة بين المركز وجهاز الخدمات الجوية الإنسانية للأمم المتحدة.	لا يزال هذا الجانب في حاجة إلى تحسين، ففي المراحل الأولى وضع المركز جداول الشحن الجوي. وسوف يتم تحسين الصلة بين المركز وجهاز الخدمات الجوية الإنسانية للأمم المتحدة من خلال المهمة الجديدة المنوطة بالبرنامج في تنسيق جميع عمليات الأمم المتحدة الجوية غير المرتبطة بحفظ السلام.
ينبغي للمركز أن يتشاور مع وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية في مجال الاحتياجات من المعلومات وتلبية الاحتياجات القطاعية مثل مسح عمليات النقل.	يجري إعداد تقييم لأسواق الاحتياجات من المعلومات اللوجستية لوكالات الأمم المتحدة.
ينبغي للمركز أن يستمر في التنسيق مع القوات المسلحة لتجنب التعارض بين متطلبات المجال الجوي. وينبغي أن يظل مشتركا في المشاورات الخاصة بعمليات المنسق العسكري/ المدني.	ينبغي للمركز أن يتولى تحليل صلته بالمقر العسكري، مثل المركز الإقليمي لتنسيق التحركات الدولية فيما يتعلق بفض النزاعات التشغيلية حيث أن القوات المسلحة تميل إلى تشديد الإجراءات الأمنية. ولا بد من التعاون مع القوات المسلحة للحفاظ على استمرار إمدادات المعونة الإنسانية.
ينبغي للمركز أن يحافظ على استقلاله عن البرنامج بغية تدعيم حياده فيما يتعلق باللوجيستيات المشتركة بين الوكالات.	أصبح المركز معترفاً به كجهة تنسيقية مستقلة محايدة. وينبغي له أن يركز على تحسين الاتصالات مع البرنامج الذي يعتبر هو الجهة الإشرافية عليه.
ينبغي للمركز أن يسوق لنفسه كمركز جاهز لتلبية طلبات التنسيق بين الأنشطة اللوجستية المشتركة بين الوكالات على مستوى المقر والمستوى الميداني بغرض تعميق الوعي بمفهوم المركز.	لا يزال الأمر يقتضي تسويق مفهوم المركز برغم الدورات التدريبية التي عقدت منذ عمليات المركز في أفغانستان. وينبغي تشجيع وكالات الأمم المتحدة على تسويق مهمة المركز داخلياً.
ينبغي معاملة نشاط المركز كعملية خاصة واحدة وليس كعملية متعددة الأغراض كما حدث في أفغانستان وذلك بغرض زيادة شفافية مهام المركز وميزانيته ونفقاته ومراقبة التبرعات المقدمة له.	تم بنجاح تنفيذ مفهوم العمليات الخاصة المنفصلة مما ساهم كثيراً في تحقيق الشفافية.
يتعين توفير القيادة القوية ومهارات الاتصالات حتى يتسنى تمثيل المركز على أعلى مستويات الأمم المتحدة والجهات الحكومية، ويجب ضمان تحقيق ذلك في المستقبل.	ينبغي للمركز أن يعين شخصاً متفهماً للعمل رئيساً له، لأن التناوب في شغل المنصب بين شخصين يقوض من التسلسل القيادي. وعند تعيين رئيس ونائب للرئيس/ منسق عمليات ينبغي أن تكون أدوارهم واضحة أمام الوكالات المشتركة في العمليات.

