



صنع القرار السياسي أثناء الأزمات

دليل عملي للسياسيين خلال
جائحة فيروس كورونا المستجد COVID-19

المعهد الديمقراطي الوطني

المقدمة

يعد اتخاذ القرار السياسي السريع والفعال أمرًا بالغ الأهمية أثناء الأزمة، ليس فقط بسبب ضيق الوقت لاتخاذ قرارات مهمة، بل لأن الأزمات لا يمكن التنبؤ بها ويطلق تأثيرها قطاعات كبيرة من السكان. إذا لم تكن عملية صنع القرار السياسي منظمة بشكل جيد، فإن ذلك يعيق قدرة ممثلو الشعب المنتخبين والأحزاب والحكومات على الاستجابة للأزمة بشكل فعال. يقدم هذا الدليل توصيات بالأطر والعمليات والهيكل التي تحدد عملية صنع القرار السياسي الرشيد أثناء الأزمات. ويحدد سبب أهمية إنشائها، وأنواع هيئات صنع القرار المختلفة، ومن يجب أن يكون جزءًا منها يساهم فيها وماهي مسؤولياتهم.

كوين بوستجينز - مايو 2020

4	1. أسباب هيكله صنع القرار السياسي
4	2. أنواع صنع القرار السياسي
5	3. الأدوار والمسؤوليات الفردية
5	• الرئيس
5	• الوزراء / كبار قادة الحزب
6	• السكرتير
6	• الخبراء المعنيون
6	• موظف معلومات اقدم
6	• ممثل الحكومة للاستجابة للأزمات
6	• مستشار الاتصال / المتحدث الرسمي
7	• المستشار السياسي
7	• الجهات الخارجية ذات العلاقة
8	• ممثلو الحكومة المحلية
8	• مستشار الأمن
8	• خبير مالي
8	• خبير قانوني
8	4. مسؤوليات الفريق
8	• تحديد المشاكل وترتيب الأولويات
9	• إدارة الاستجابة وتطوير الحلول
9	• رصد التطورات
9	• رسم السيناريوهات
9	• جمع المعلومات والتواصل ونقل الأخبار
9	• المتابعة والتقييم والاستفادة
10	• وضع أنظمة إدارة الأزمات والهيكل التشغيلية
11	الملحق: مثال لهيكلية صنع قرار سياسي

1. أسباب هيكلية صنع القرار السياسي

تطلق مسميات مختلفة على الفرق والهيكل والعمليات التي يتم إعدادها استجابة للأزمة، ومن الأمثلة على ذلك: فريق الاستجابة للأزمات، فريق عمل كوفيد-19، فريق العمل، فريق إدارة التفشي، غرفة الحرب، مركز قيادة تنسيق الطوارئ، لجنة إدارة الكوارث، وغيرها من المسميات. ومع ذلك غالبًا ما تتشابه إعدادها وأهدافها. فهم بالأصل مجموعة من الأفراد الذين يشكلون الهيئة المركزية لصنع القرار استجابة للأزمة. تخدم هيئات صنع القرار أثناء الأزمات ثلاثة أغراض هي:

1. تسهيل اتخاذ القرار بشكل سريع
2. انسيابية جمع وتوفير ونشر المعلومات الأساسية
3. ضمان التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية

غالبًا ما تكون هيكلية صنع القرار السياسي الفعال في الاستجابة للأزمة بمثابة عمل متوازن بين المصالح المتعارضة. يجب أن تكون صغيرة بما يكفي لتكون قادرة على اتخاذ القرارات بسرعة، وكبيرة بما يكفي لتشمل وجهات نظر ومصادر معلومات مختلفة. يجب أن نكون هرمية وأن نذكر بشكل واضح تقسيم المسؤوليات، ولكن يجب أن تكون مسطحة وأفقي، مما يضمن عدم قمع النقد، وتجنب التفكير الجماعي وعدم تركيز سلطة صنع القرار بشكل مفرط. ويجب أن تمارس عملها بشكل حاسم وسريع، مع ضمان أن تكون هذه القرارات مدروسة بشكل جيد وتستند إلى الحقائق وآراء الخبراء.

2. أنواع صنع القرار السياسي

تعتبر جائحة فيروس كورونا المستجد فريدة من نوعها لأنها يتسبب في خلق ضرر على نطاق غير مسبوق وتركت آثارها على قطاعات وجوانب مختلفة من حياتنا. هناك ثلاث أزمات مغلقة في أزمة واحدة: (1) أزمة صحية (فردية للأفراد وكذلك مؤسساتياً للقطاع الصحي)، (2) أزمة اجتماعية و (3) أزمة اقتصادية. هذا أمر مهم لأنه يعني أن الأحزاب والحكومات بحاجة إلى إنشاء العديد من هيئات صنع القرار بشأن الأزمة، مع هيئة منفصلة تركز على كل من هذه المجالات وتضم خبراء من ذوي الاختصاص لكل موضوع. يجب تشكيل الفرق التالية استجابة لجائحة كوفيد-19:

- **فريق سياسي:** يُمثل الجهاز المركزي لصنع القرار. إضافة إلى ذلك، فإن هذا الفريق مسؤول عن ضمان إبلاغ مجلس الوزراء والبرلمان وأصحاب المصلحة السياسيين الآخرين بشكل منتظم بقراراته. هذا الدليل مخصص لشرح عمل هذا الفريق.
- **فريق صحي:** يتابع تأثير جائحة كوفيد-19 على نظام الرعاية الصحية والمواطنين، ويقوم أيضًا بتقديم المشورة بشأن تدابير الصحة العامة، مثل الحد من انتشار الفيروس، وإمكانية إجراء الفحوصات، ومتابعة المخالطين، والعلاج، تأكيد القدرة الاستيعابية لوحدة العناية المركزة، واتخاذ القرارات بتخفيف تدابير الأزمة الهادفة إلى احتواء الفيروس.
- **فريق اجتماعي:** تقديم المشورة حول التأثير الاجتماعي للأزمة. يهتم هذا الفريق بالأشخاص الأكثر تأثرًا، وكذلك كيف وما الذي يمكن فعله للتخفيف من معاناتهم. حيث ينبغي التركيز بشكل خاص على المجتمعات الضعيفة والمعرضة للخطر، مثل النساء والأشخاص ذوي الإعاقة والأقليات العرقية والدينية، ومجاميع السكان الأصليين، وصغار السن، والمحرومين اقتصاديًا والأشخاص المتأثرين بشكل مباشر بالوباء مثل كبار السن والأشخاص الذين يعانون من الأمراض. تشمل مجالات تركيز هذا الفريق على توفير الاحتياجات الأساسية (الماء والغذاء والصابون)، زيادة أعداد المشردين، الأثر النفسي لتدابير البقاء في المنزل، والخدمات الاجتماعية لمن هم في أمس الحاجة إليها، إلخ.
- **فريق اقتصادي:** يهدف إلى إدارة والحد من التداعيات الاقتصادية للوباء. يحتاج هذا الفريق إلى تكوين نظرة ثاقبة حول كيفية تأثير الأعمال التجارية والتوظيف والدخل والقروض الدولية والديون وغيرها من تطورات الاقتصاد الجزئي والكلية بالوباء واقتراح حلول للتخفيف من تلك المشاكل.

- **فريق الاتصالات:** فريق الاتصال مسؤول عن جمع المعلومات ونشرها بطريقة واضحة وموجزة. وهو بحاجة إلى وضع خطة اتصالات للأزمات، واعتماد بروتوكول اتصالات للأزمات، وإدارة نشر المعلومات الأساسية في الوقت المناسب وبشكل صحيح للمواطنين ووسائل الإعلام والجهات المعنية.
- **فريق الحكومات المحلية/الفروع الحزبية:** ستكافح المستويات الدنيا للحكومات والأحزاب للاستجابة للوباء لأنها لا تملك المعلومات والتمويل والخبرات الكافية لمواجهة الأزمة، لذا يجب تشكيل فريق للتفاعل معهم بشكل مستمر وتقديم التوجيه حول كيفية الاستجابة، والسماح لهم بالتعبير عن احتياجاتهم وطرح الأسئلة وتبادل الخبرات حول التحديات وكيفية التغلب عليها.
- **الهيئة الاستشارية للجهات الخارجية ذات العلاقة:** إن اتخاذ القرار الشامل أمر مهم أثناء الأزمات. يجب أن يُدرج المواطنون والمؤسسات والمنظمات المتأثرة بالجائحة والذين تؤثر تدابير الطوارئ عليهم تأثيراً مباشراً في عملية صنع القرار السياسي. يجب أن يضمن هذا الفريق أن الجهات المعنية الأكثر أهمية لديهم الفرصة للتعبير عن اهتماماتهم، وتقديم ملاحظات حول القرارات السياسية وتدابير الاستجابة للطوارئ وإبلاغ صانعي القرار حول الاحتياجات والمشاكل في مجتمعاتهم أو مجالاتهم.

3. الأدوار والمسؤوليات الفردية

يؤثر وجود الأشخاص المناسبين في مكان واحد بشكل كبير على جودة صنع القرار. يرغب الكثير من الناس في أن يكونوا جزءاً من هيئة اتخاذ القرار بشأن الأزمات، لأن ذلك يكسبهم التقدير والحضور والتأثير. على الرغم من أنه من الضروري أن يضم الفريق كل الأشخاص المعنيين ومن لوجودهم حاجة حقيقية، لكن من الضروري أيضاً ألا يصبح كبيراً جداً. حيث يقوض إشراك عدد كبير من الأشخاص فاعلية صنع القرار. خلال الأزمات، المزيد من الأشخاص يعني المزيد من الآراء والمزيد من الخلافات، والمزيد من الوقت في الاجتماع وقلة الإجماع. علاوة على ذلك، من المهم أيضاً أن يكون هناك تحديد واضح للمسؤوليات. يحتاج الأشخاص إلى تحديد أدوارهم بشكل واضح ومعرفة ما هو متوقع منهم. حيث يضمن ذلك بقاء الناس كل في موقعه والسماح للأشياء أن تحدث بانسيابية في نفس الوقت، بدلاً من التعاقب.

تمثل المناصب التالية الأشخاص الرئيسيين الذين يجب تضمينهم في فريق صنع القرار السياسي أثناء الأزمات، ومسؤولية كل منهم:

الرئيس

دور الرئيس هو قيادة وتنسيق هيئة صنع القرار السياسي. يجب أن يكون هذا الدور واضحاً ومفهوماً بشكل أوضح من البقية، حيث يكون بدوره مشرفاً على هيئة اتخاذ القرار بشأن الأزمات. من المهم ملاحظة أن رئيس الوزراء أو الرئيس الحالي ليس بالضرورة أن يكون رئيس الفريق.

- يعتبر من أهم صناعات القرار في التسلسل القيادي.
- يرأس الاجتماعات، ما لم يتم تفويض المسؤولية لشخص آخر.
- يحدد جدول أعمال الاجتماعات، جنباً إلى جنب مع ضابط الإعلام والسكرتير.
- يلعب دوراً مركزياً في إيصال القرارات السياسية إلى المواطنين وغيرهم من الجهات ذات العلاقة.
- يتخذ القرار لتوسيع أو خفض حالة الطوارئ.

الوزراء / كبار قادة الأحزاب

يعتبر وزراء الوزارات المعنية بالاستجابة للأزمة جزء من فريق الأزمات. بالنسبة لجائحة كوفيد-19، يشمل هؤلاء كحد أدنى، وزارة الصحة ووزارة الشؤون الاقتصادية ووزارة الاتصالات أو ما يعادلها على الصعيد الوطني. بالنسبة للأحزاب السياسية، يجب أن تشمل كبار قادة الأحزاب والمتحدثين البرلمانيين حول مواضيع الصحة والاقتصاد والاتصال.

- توفير الخبرة والمعلومات الخاصة بالوزارة/ القطاع.
- ضمان التنفيذ السليم ورصد القرارات وتدابير الاستجابة للطوارئ.
- مسؤولية التواصل بشأن الخبرات المتخصصة.
- قيادة التنسيق لتنظيم شبكة الشركاء المعنيين. على سبيل المثال، يجب أن تلعب وزارة الصحة دوراً محورياً في التنسيق مع المستشفيات، وأخصائيي الرعاية الصحية، ودور التقاعد، وغيرهم من الجهات ذات الصلة في الرعاية الصحية الوطنية. يجب نقل الرسائل والاحتياجات والملاحظات من هذه الجهات إلى فريق الأزمات.

السكرتير

- يتم في كثير من الأحيان التقليل من أهمية هذا الدور، بينما يقدم السكرتير الدعم اللازم للرئيس/فريق الأزمات من خلال المحافظة على البروتوكولات والسياسات الفعالة للاجتماعات.
- المسؤول عن كتابة محضر الاجتماعات وتسجيل وتلخيص القرارات بشكل صحيح.
- إعداد مسودة جدول الأعمال بالتشاور مع منسق المعلومات والرئيس ثم توزيعه على المشاركين في الاجتماع.
- وضع صيغة موحدة وإعداد مسودة تقرير الاجتماع وتوزيعه على الأعضاء بعد موافقة الرئيس.
- مراقبة التقارير عن التقدم المحرز في تنفيذ القرارات الصادرة عن الاجتماعات السابقة.

الخبراء المتخصصون

- كل أزمة تعتبر استثنائية. لا يمكن المبالغة في دور وأهمية الخبراء والعلماء المتخصصين حيث يوفران بيانات موضوعية و مستنيرة وقائمة على الأدلة التي ينبغي أن يعتمد عليها صنع القرار السياسي. في حالة جائحة كوفيد-19 يمكن أن تشمل هذه الفئة كل من: (1) أخصائيو الرعاية الصحية والأطباء والممرضات. (2) أساتذة أو أكاديميون متخصصون في الأزمات الصحية والمتعلقة بالفيروسات أو الاقتصادية. (3) علماء الأوبئة وعلماء الفيروسات والأحياء الدقيقة. (4) الاقتصاديون وقادة الأعمال وممثلو العمال. (5) خبراء ممن لديهم خبرات سابقة في تفشي الأمراض المعدية، مثل أولئك الذين عملوا على احتواء السارس أو الإيبولا. (6) ممثلون من المجتمعات المعرضة للخطر.
- تحديد الوضع الحالي للوباء وآثاره على مختلف شرائح المجتمع، مع البيانات والمواد المرئية إن أمكن.
- شرح الأزمة بعبارات بسيطة، لكي يتمكن الجميع من فهم تعقيداتها.
- وضع تدابير الرقابة الممكنة، وتقدير العواقب والآثار المترتبة على هذه التدابير والفترات الزمنية المتوقعة لاستمرارها.
- مشاركة السيناريوهات المحتملة حول كيفية تطور الأزمة أو توسعها، ومدى احتمال حدوث تلك السيناريوهات وكيفية تقليل المخاطر أو إدارتها.
- تقديم المشورة لرئيس وأعضاء فريق الأزمات بشأن اتخاذ القرار. ويجب أن يأخذ كل قرار سياسي مدخلاتهم وتوصياتهم في عين الاعتبار.

مسؤول معلومات أقدم

- أحياناً يتم تعيين هذا الدور كمسؤولية إضافية لشخص آخر في الفريق، مثل السكرتير. أما في حالة حدوث أزمة واسعة النطاق، يجب تكليف شخص منفصل بهذا الدور. يكون هو المسؤول عن جمع وتنظيم ونشر المعلومات والقرارات الأساسية بين الأشخاص المناسبين.
- تطوير آلية لجمع وتنظيم ونشر المعلومات من مصادرها المختلفة، بما في ذلك وقت وتواتر الاتصال، نقاط الاتصال، الحاجة للتصعيد، نوع وشكل المعلومات، والتوقعات المتبادلة، والمتابعة المطلوبة، إلخ.
- أن يكون محرك استباقي لعمليات جمع المعلومات داخل فريق الأزمات وشبكة الشركاء المعنيين
- جمع وعرض المعلومات أثناء اجتماعات الفريق بالتزامن مع المعلومات من الجهات الأخرى، من أجل توضيح الصورة الكاملة
- تحديد المعلومات الناقصة وتحديد المصادر للحصول على تلك المعلومات

ممثل الحكومة لمواجهة الأزمات

- تمتلك بعض البلدان هيئات أزمات مستقلة أو استشارية وفي حال وجودها، ينبغي إدراج الممثل الأقدم لتلك الهيئة أو المنظمة ضمن هيكلية صنع القرار بشأن الأزمات.
- مشاركة أفضل الممارسات والدروس المستفادة من تجارب الأزمات السابقة في البلد أو في دول أخرى (مجاورة).
- مشاركة معلومات أو عمليات الاستجابة للأزمات المعدة مسبقاً والقابلة للاستخدام.
- متابعة الاستخدام والتطبيق الصحيح لعمليات إدارة الأزمة الحالية.
- يعمل كمراقب خارجي ومستشار لجودة صنع القرار.

مستشار الاتصالات

- عادة ما يكون مستشار الاتصالات في الفريق أو المتحدث الرسمي هو كبير مستشاري الاتصالات لرئيس الوزراء أو الرئيس أو زعيم الحزب. حيث يقوم بإعداد الرسائل ونقل القرارات السياسية الى وسائل الإعلام والمواطنين والجهات المعنية الأخرى.

- إجراء تحليل إعلامي منتظم، ومشاركة ما يتم تقريره، ومتابعة التصورات العامة (وتغييراتها) حول الأزمة.
- تنسيق استراتيجية الاتصالات خلال الأزمة مع نظرائهم من مستشاري الاتصالات والمتحدثين الآخرين. ضمان وجود بروتوكول اتصالات معتمد يحدد من يرد على الأسئلة والتطورات و متى وكيف.
- وضع خطة الاتصال أثناء الأزمة، وتحديد الرسائل، وتوقيت الاتصالات، واستراتيجية مكافحة المعلومات المغلوطة، والقنوات الأساسية وأدوات الاتصال والتوصيات لتقديم الإحاطات الصحفية. يجب أن تتناول هذه الخطة كيفية تواصل الحكومة أو الحزب مع إدارات الحكومة / الحزب الأخرى والبرلمان والممثلين المنتخبين والمواطنين ووسائل الإعلام.
- تقديم المشورة بشأن تأثير القرارات والتدابير على "العالم الخارجي".
- إجراء الاتصالات الداخلية ومع عامة الناس ووسائل الإعلام بشأن الأزمة، بما في ذلك تطوير الرسائل واختبارها ونشرها، وترأس الإحاطات الصحفية، وإعداد مسودات البيانات الصحفية والإجابة على أسئلة الاعلام.
- الحفاظ على اتصال وثيق مع جميع وسائل الإعلام الرئيسية والصحفيين البارزين، أو الاشراف على هذا العمل من قبل المتحدثين الآخرين
- تطوير مصادر التواصل، مثل الرسوم البيانية والملصقات وإعلانات الخدمة العامة ومقاطع الفيديو.

مستشار سياسي

- يكون المستشار السياسي للفريق مسؤول عن إدارة العملية السياسية للأزمة. فهو يتأكد من أن العواقب السياسية للأزمة تُدار بشكل جيد و تبقى تحت السيطرة ويتم اتباع إجراءات صنع القرار السياسي.
- لديه فهم تام لعمليات وإجراءات صنع القرار السياسي وقادر على التوقع وإدراك وفهم كيفية تأثرها بالأزمة.
- يترجم القرارات التي يتخذها الفريق إلى استراتيجية عملية لصنع القرار السياسي التشريعي، بما في ذلك من الذي يتم تبليغه، ومتى وكيف لضمان الموافقة السياسية.
- يتأكد من أن تبقى الأحزاب السياسية (الحاكمة والمعارضة) والممثلين المنتخبين على اطلاع ويتم إشراكهم (في مكتب العمليات) في عملية صنع القرار.
- إيضاح ومشاركة الحساسيات السياسية أو الانتقادات مع الرئيس، سواء من داخل الحزب أو من أطراف أخرى أو الشركاء الخارجيين.
- لديه شبكة علاقات سياسية واسعة وقوية، والقدرة على العمل عبر خطوط الحزب وينظر إليه كمحاور سياسي جدير بالثقة
- يعمل كحلقة وصل بين صانعي القرار السياسي وقادة الأحزاب والاتصالات السياسية الأخرى.

الجهات الخارجية ذات العلاقة

- من المهم إشراك المنظمات والممثلين الخارجيين في صنع القرار السياسي. سيتأثر الأشخاص المختلفون بشكل مختلف بالأزمة. إن إشراك الممثلين المستهدفين في صنع القرار سيضيف وجهات نظر مختلفة، ويعزز جودة القرارات ويضمن الشفافية. عندما يتم إشراك الناس في عملية صنع القرار التي تؤثر عليهم، يصبح هناك المزيد من المشاركة والإحساس بالمسؤولية وزيادة احتمال الالتزام وبالتالي التأثير من تدابير الطوارئ. هؤلاء الممثلون ليسوا أعضاء دائمين في هيكلية صنع القرار السياسي، ولكن يمكن دعوتهم خلال مناقشة مواضيع معينة حول المجالات التي تؤثر عليهم. وكثيرا ما يتم تنظيمهم أيضا في فريق استشاري منفصل للأزمات، كما ذكر سابقا.
- تشمل الجهات الخارجية ذات العلاقة، وسائل الإعلام وقادة الأعمال والنقابات والزعماء الدينيين والفئات الضعيفة (النساء والأشخاص ذوي الإعاقة والأقليات العرقية والدينية ومجاميع السكان الأصليين وصغار السن) والأشخاص المتأثرين بالأزمة بشكل مباشر.
- من الممكن أيضا تعيين منسق اتصال خارجي يقوم بما يلي:

- ينشئ الاتصالات مع الأشخاص والمنظمات الهامة ويحافظ على استمراريتها.
- يعرف كيفية العثور على الأشخاص المناسبين للحصول على الدعم والتعاون.
- يبادر لتشكيل التحالفات والأئتلافات والمحافظة على استمراريتها.
- يفهم ويترجم نتائج القرارات على المجتمعات المختلفة.
- تحديد الجهات المعنية الذين ينبغي دعوتهم إلى الهيئة المركزية لصنع القرار والجلسات.
- ينقل الرسائل الهامة وتدابير الطوارئ التي تتخذها الهيئة المركزية لصنع القرار إلى الجهات المتضررة، ويضمن دعمهم ومشاركتهم، إضافة الى نقل وجهات النظر والملاحظات من تلك الجهات إلى هيئة الأزمة.

ممثلو الحكومات المحلية

غالبًا ما تكون معلومات وقدرات وميزانيات وخبرات الحكومة المحلية والمكاتب الحزبية أقل من نظيراتها الوطنية حول إدارة الأزمات، لكنها تمثل أيضًا خط الدفاع الأول. حيث تقع على عاتق ممثلين الحكومة الوطنية والمحلية مسؤولية تثقيف مواطنيهم والتواصل معهم، وأن يكونوا مسؤولين وخاضعين للشفافية أثناء إدارة الموارد والخدمات المرتبطة بالأزمات، دون نشر معلومات مضللة أو التسبب في حالة من الذعر غير المبرر. لذلك، من الأهمية بمكان أن يتم إشراكهم في صنع القرار بشأن الأزمات. و نظرًا لوجود العديد من الممثلين للحكومة المحلية، يجب تحديد المؤسسات الأكبر أو اختيار منسقين عن كل مؤسسة وادراجهم. وينبغي التركيز بشكل خاص على إشراك ممثلين محليين من المناطق المتضررة من الأزمات والقرى والمدن. على غرار أصحاب المصلحة الدائمين، فإن الحكومة المحلية ليست عضو دائم في المجموعة (باستثناء "المناطق الساخنة" المتأثرة بالأزمة). وينبغي على الممثلين السياسيين في حكومة الأقاليم:

- جمع وتبادل المعلومات حول احتياجات حكوماتهم
- نقل المشاكل على أرض الواقع إلى هيكلية وفريق صنع القرار السياسي
- تقديم اقتراحات مدروسة لتقسيم وتخصيص الموارد المتاحة بين الحكومات المحلية
- تلقي ونقل التعليمات والتدابير والمعلومات المتعلقة بالأزمة من النطاق الوطني إلى نطاق الولاية/ النطاق المحلي

مستشار أمني

إذا دخلت الاعتبارات الأمنية في الاعتبار، على سبيل المثال بسبب المقاومة المتزايدة لتدابير البقاء في المنزل أو الخروقات الواسعة النطاق لإجراءات التباعد الاجتماعي، فمن المهم الرجوع إلى مستشارًا أمنيًا كبيرًا ليقدم تحديثات حول المشكلات المتعلقة بالأمان والتحديات وإجراءات احتواءها. يمكن أن يشغل هذا المنصب مسؤول الشرطة أو الجيش العام في البلد، على سبيل المثال.

خبير مالي

تتطلب الاستجابة للأزمة في على الأغلب الكثير من التمويل. كما يجب إنفاق الأموال بشكل متكرر و بسرعة. فتزداد حينها صعوبة الحفاظ على قنوات الرقابة والمساءلة والشفافية المناسبة. و من المهم معرفة مقدار ما يتم إنفاقه، ومقدار الأموال اللازمة والمتبقية، وما إذا كان للإنفاق عواقب مقصودة. إن وجود خبير مالي من ضمن أعضاء الهيئة يساعد في توضيح هذه المعلومات. يمكن أن يشغل هذا المنصب موظفًا حكوميًا رفيعًا من وزارة المالية، على سبيل المثال.

خبير قانوني

أثناء الأزمات، غالبًا ما يتم اعتماد إجراءات الطوارئ المؤقتة والقيود القانونية، مما يمنح المسؤولين التنفيذيين سلطة لاصحاح. هذا لا يعني أن الإجراءات التشريعية العادية قد عفا عليها الزمن. يحتاج الخبير القانوني إلى التأكد من احترام سيادة القانون وأن القيود وأحكام الطوارئ ضرورية و لها ما يبررها. علاوة على ذلك، يحتاجون أيضًا إلى ضمان اعتماد أحكام الأزمة وتنفيذها مع مراعاة عمليات الموافقة التشريعية والسياسية المناسبة وضمان عدم تعرض التدابير لسوء الاستخدام أو الفساد. يمكن أن يشغل هذا المنصب أمين المظالم القانونية أو قاضي أقدم، على سبيل المثال.

4. مسؤوليات الفريق

من المهم أن تعي هيئة صنع القرار السياسي حجم مسؤولياتها. حيث أن معرفة ما يجب التركيز عليه او ما يجب استبعاده وما هي أهداف المجموعة يساعد على التأكد من أنها تتخذ القرارات الأكثر أهمية. تتولى هيئة صنع القرار السياسي أثناء الأزمات المسؤوليات التالية:

• تحديد المشاكل وترتيب الأولويات

يحتاج فريق الأزمات إلى التأكد من أن المشاكل الرئيسية والعوائق والتحديات المفصلية التي تواجه مصلحة البلد والمواطنين يتم تحديدها ومعالجتها في أسرع وقت ممكن. كما يحتاج الفريق إلى تحديد أولويات تلك القرارات وترتيب التعامل مع القضايا وفقًا لأهميتها النسبية وتأثيرها وخطورتها. لا يمكن القيام بكل شيء في وقت واحد؛ لذا يجب معالجة القضايا الأكثر إلحاحًا و أهمية أولًا.

• إدارة الاستجابة وتطوير الحلول

إن أهم مسؤولية لهيئة صنع القرار السياسي هي إدارة الاستجابة للأزمة. يجب أن تقلل الحلول من الآثار السلبية على حياة الناس، وأن تخفف من المصاعب وتعمل على حل الأزمة في أسرع وقت ممكن. وهذا يشمل إدارة احتياجات الاستجابة الأولى، ووضع تدابير ولوائح الطوارئ والتفكير بحلول طويلة الأمد والتي يمكنها أن تقضي على الأزمة في أسرع وقت ممكن وبأقل قدر من الخسائر أو التأثير على المجتمع.

• رصد التطورات

متابعة كيفية انتشار الأزمة عن كثب والبحث عن المناطق التي تحتاج إلى اهتمام خاص، هل هناك مناطق تفشى فيها الفيروس فجأة (مرة أخرى)؟ وهل تحقق تدابير الاستجابة النتائج المرجوة، هل حدثت تطورات غير متوقعة وتتطلب تغييرًا في الاستراتيجية؟

• رسم السيناريوهات

في المفهوم العام للأزمات فإنها لا يمكن التنبؤ بها ويصعب إدارتها. لذلك من المهم أن تكون مستعدًا لما هو غير متوقع ولديك تدابير جاهزة لحالات طوارئ. تحتاج هيئة صنع القرار السياسي إلى رسم وتطوير سيناريوهات حول كيفية التي يمكن أن تتطور بها الأزمة ورسم مسارات العمل لكيفية استجابة الحزب أو الحكومة إذا حدث ذلك. و يجب أن يقود الخبراء والمختصين في المجالات ذات الصلة عملية تطوير هذه السيناريوهات.

• جمع المعلومات والتواصل ونقل الأخبار

يجب أن تستند القرارات السياسية على جميع الأدلة والحقائق والمعلومات الواردة من الجهات المتضررة. أثناء الأزمات، غالبًا ما يكون هناك كم غزير من المعلومات، بما في ذلك التقارير الإعلامية والأخبار المتضاربة والمعلومات المضللة والشائعات والثرثرة. وقد أكدت منظمة الصحة العالمية (WHO) إن التحدي ليس في محاربة الفيروس فحسب، بل في محاربة المتصيدين ونظريات المؤامرة التي تقوض الاستجابة للأزمات؛ المعلومات المغلوطة "قد تكون أكثر الأعراض المعدية للوباء". إن المعلومات الدقيقة ضرورية للاستجابة للوباء واحتوائه في أسرع وقت ممكن. يحتاج فريق الأزمات إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من مصادر موثوقة مختلفة، وفلترتها ما هو مناسب وجدير بالثقة ونقل تلك المعلومات للمواطنين. وهذا يعني أيضًا أنه يجب إنشاء مصادر للتواصل، مثل الرسوم البيانية والملصقات وإعلانات الخدمة العامة ومقاطع الفيديو التعريفية.

• المتابعة والتقييم والاستفادة

يحتاج فريق الأزمات إلى التعلم أثناء مسيرته. لا أحد مستعد تمامًا للأزمة، وهذا بالضبط ما يجعل منها أزمة. وهذا يعني أن القرارات السياسية وتدابير الاستجابة والتواصل مع الأزمات قد لا تحقق الأهداف المرسومة في البداية، أو قد يساء تفسيرها أو قد تتطلب تحديثات بسبب التطورات غير المتوقعة. إن فريق الأزمات مسؤول عن مراقبة التقدم الحاصل في مسار حل الأزمة. يجب أن يسأل الفريق نفسه ما هي التدابير الناجحة وما الذي فشل منها، وما هي الإخفاقات، وهل ظهرت ظروف جديدة تتطلب إعادة تقييم القرارات السابقة وهل تحتاج العمليات أو تدابير الطوارئ إلى اية تحسينات. يجب أن يكون التكرار جزءًا من كل خطوة من عملية صنع القرار السياسي.

• إنشاء أنظمة إدارة الأزمات والهياكل التشغيلية

يحتاج فريق الاستجابة للأزمات إلى وضع إجراءات وهياكل واضحة تسمح للجهات المعنية المختلفة لأداء دور فعال في احتواء الأزمة وحلها. يشمل التنسيق والتعاون تطوير خطة إدارة الأزمات وتحديد الأشخاص أو المؤسسات أو المنظمات التي يجب استشارتها. يجب على الفريق أيضًا إنشاء آليات لتحديد الاحتياجات والموارد والميزانيات الضرورية اللازمة للاستجابة للأزمة ومواصلة العمليات. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج الفريق إلى إعداد خطط عمل الفرق الأخرى والإشراف عليها، وكما ذكر آنفاً. يحتاج الفريق إلى تحديد المسؤوليات بشكل واضح لجميع المعنيين، وتحديد المواعيد النهائية لإنجاز التسليم وضمان أن كل الأفراد المعنيين لديهم الدعم اللوجستي والتنظيمي والإداري اللازم لتأدية مسؤولياتهم.

بإختصار، يجب أن تهدف هيئة صنع القرار السياسي أثناء جائحة كوفيد-19 إلى: 1- محاربة انتشار الفيروس وحماية المواطنين من خلال الامتثال لتدابير التباعد الاجتماعي والتعقيم والتوصيات الصحية الأخرى؛ 2- رعاية المتضررين من الأزمة (من المصابين أو غيرهم)؛ 3- توفير الإغاثة للعاطلين والشركات؛ 4- ضمان عدم إجهاد قدرة نظام الرعاية الصحية من خلال إجراء الفحص الفعال ومتابعة المخالطين والحجر

ملحق: مثال لهيكلية صنع قرار سياسي

الجهات الخارجية ذات العلاقة

- المدافعون أو المنظمات التي تمثل النساء والأشخاص ذوي الإعاقات والأقليات الدينية والمجاميع السكان الأصليين والمحرومين اقتصاديا والمسنين

الحكومات المحلية

- جمعيات البلدية/الولاية
- رؤساء البلدية / محافظو المناطق المتضررة من الأزمات

الاقتصاد

- جمعيات الأعمال
- رجال الأعمال
- المؤسسات
- البنوك
- العاطلون عن العمل
- ممثلو العمال

هيئة صنع القرار السياسي

1. الرئيس
2. الوزير/قادة الأحزاب
3. السكرتير
4. الخبراء المختصين
5. مسؤول معلومات أقدم
6. ممثل الحكومة للاستجابة للأزمة
7. مستشار الاتصالات
8. مستشار سياسي
9. خبراء الأمن/القانون/المالية

المجتمع

- منظمات المجتمع المدني،
منظمات المجتمع المحلي والمؤسسات الدينية
- بنوك الطعام
- زعماء المجتمع/القبائل
- موظفو الصحة النفسية

الصحة

- المستشفيات
- العاملون الصحيون (الأطباء والممرضات)
- الأكاديميين في مجال الرعاية الصحية: علماء الأوبئة وعلماء الفيروسات وعلماء الأحياء الدقيقة
- دور المسنين

الاتصالات

- المتحدثون الرسميون من الأحزاب والحكومات المحلية والوزارات
- وسائل الإعلام التقليدية والحديثة
- الصحفيون

السياسة

- البرلمان
- الممثلين المنتخبين في الحكومات المحلية
- أعضاء الحزب وفروعه
- كبار قادة الاحزاب
- مجلس الوزراء