السياسة الخارجية القطرية

القوة الناعمة وتناقضات النفوذ

الوساطة ودبلوماسية الطاقة والنفوذ الإقليمي



دار آل ثاني

ملخص

تتناول هذه الدراسة السياسة الخارجية القطرية، مركزةً على توظيف القوة الناعمة والوساطة ودبلوماسية الطاقة والنفوذ الإقليمي، وما تكشفه هذه الأدوات من مواطن القصور والتناقض وسوء إدارة الخيارات الخارجية، وتسعى إلى كشف التناقض بين الصورة التي تروّجها السلطات القطرية عن دورها الدولي وبين النتائج الفعلية لسياساتها، من خلال تقييم مدى اتساق الأهداف والوسائل، واستدامة المكاسب، وحجم الأعباء المالية والسياسية والأمنية التي تتحملها الدولة والمجتمع.

ويناقش الفصل الأول صناعة الصورة الدولية لقطر، وتوظيف الإعلام والاستثمارات والمساعدات لتعزيز حضورها، مع التركيز على التناقض بين خطاب الحياد واختيارات الانحياز، وبين السعي إلى المكانة الدولية ومتطلبات حماية المصلحة العامة، كما يتناول تركّز القرار الخارجي وحدود الشفافية والمساءلة، وأثر ذلك في مراجعة السياسات وتصحيح أخطائها.

ويحلل الفصل الثاني الوساطة القطرية، مستعرضًا دوافع الانخراط في النزاعات وحدود القدرة على التأثير في أطرافها، والقصور في

ضمان تنفيذ الاتفاقات ومتابعتها، ويختبر، عبر حالات مختارة، الفجوة بين استضافة المفاوضات وتحقيق تسويات مستدامة، مع تحديد مسؤولية الخيارات القطرية عن التعثر وتمييزها عن العوامل الخارجة عن سيطرة الوسيط.

ويبحث الفصل الثالث دبلوماسية الطاقة، وكيفية توظيف الغاز والعقود والاستثمارات لبناء العلاقات الخارجية، مع تحليل حدود تحويل الأهمية الاقتصادية إلى حماية سياسية وأمنية، ويتناول مخاطر الاعتماد على الشركاء والأسواق، والمبالغة في تقدير النفوذ الغازي، والتناقض بين الخطاب البيئي والتوسع الهيدروكربوني.

أما الفصل الرابع، فيتناول النفوذ الإقليمي وكلفة الخيارات الخارجية، مركزًا على تناقض التحالفات، وسوء تقدير المخاطر، والفجوة بين الطموح الدبلوماسي والقدرة على احتواء تداعياته، كما يناقش ترحيل الالتزامات والخصومات إلى المجتمع والأجيال القادمة، ويضع أمن المواطنين وموارد الدولة ومستقبلها معيارًا لمساءلة السياسة الخارجية، بدلًا من الاكتفاء بحجم حضورها الإعلامي والدبلوماسي.

مقدمة

تمثل السياسة الخارجية أحد أكثر المجالات اتصالًا بأمن الدول ومستقبل شعوبها؛ فمن خلالها تتحدد الشراكات، وتُدار الخلافات، وتنشأ التزامات قد تستمر آثارها لعقود، ولذلك فإن نجاحها يرتبط بحسن تقدير المصالح والمخاطر، والقدرة على الموازنة بين الطموح والإمكانات، وإخضاع الخيارات للمراجعة قبل أن تتحول أخطاؤها إلى أعباء يصعب تجاوزها، وكلما اتسع الانخراط في قضايا المنطقة والعالم، ازدادت مسؤولية صانعي القرار عن تبرير اختياراتهم وبيان كلفتها وضمان عدم تحميل المجتمع تبعات رهانات لم يشارك في صياغتها.

وفي هذا السياق، تثير السياسة الخارجية القطرية إشكالية العلاقة بين السعي إلى المكانة الدولية ومتطلبات حماية المصلحة الوطنية، فقد جعلت السلطات من الوساطة ودبلوماسية الطاقة وتوسيع العلاقات أدوات لتعزيز حضور قطر، لكن تقييم هذا الحضور يقتضي تجاوز الصورة التي يصنعها الخطاب الرسمي إلى فحص النتائج ومدى استدامتها، فكثافة الاجتماعات، واتساع شبكة الشركاء، وضخامة العقود، لا تكفي للحكم على سلامة السياسة،

خصوصًا عندما تبقى كلفة الالتزامات وحدود المكاسب بعيدة عن النقاش العام والمراجعة المستقلة.

وتظهر مواطن التناقض عند فحص العلاقة بين خطاب الحياد واختيارات الانحياز، وبين تقديم قطر بوصفها طرفًا يسعى إلى تسوية النزاعات وسعيها إلى توسيع نفوذها داخلها، فالوساطة تفقد جانبًا من مصداقيتها حين تتداخل مع مصالح سياسية غير معلنة بوضوح، كما تظل التسويات هشة إذا افتقرت إلى ضمانات التنفيذ وآليات المتابعة، وبالتالي فإن استضافة المفاوضات أو إعلان الاتفاقات يجب أن يخضع لتقييم ما تحقق على الأرض، وما إذا كانت التحركات قد عالجت أسباب النزاع أو اكتفت بإنتاج تهدئة مؤقتة يسهل انهيارها.

أما دبلوماسية الطاقة، فتطرح حدود تحويل الثروة الغازية إلى نفوذ سياسي وضمانات أمنية، فالعلاقات التجارية تنشئ مصالح متبادلة، لكنها لا تجعل مواقف الشركاء ثابتة، ولا تضمن تطابق أولوياتهم مع مصالح قطر عند الأزمات، ويصبح الرهان على الغاز مصدرًا لسوء التقدير حين تُبنى عليه توقعات مبالغ فيها بشأن الحماية والقدرة على التأثير، أو حين تُرتَّب التزامات طويلة الأجل دون اختبار تغير الأسواق والطلب والمنافسة، كما يفرض التوسع الهيدروكربوني

فحص اتساق الخيارات الاقتصادية مع الخطاب البيئي الذي يُستخدم لتعزيز الصورة الدولية.

وعلى المستوى الإقليمي، تستدعي العلاقات المتشابكة والتحالفات المتعارضة تقييم القدرة على إدارة التوازنات واحتواء تداعياتها، فتوسيع قنوات الاتصال قد يمنح مجالًا للحركة، لكنه يراكم أيضًا توقعات وضغوطًا يصعب التوفيق بينها، ويشتد الخلل حين يتجاوز الطموح الدبلوماسي القدرة الفعلية على تحمل التصعيد، أو حين تُعامل الشراكات الخارجية بوصفها ضمانة تغني عن الاستعداد لتغير المواقف، وعندئذ يتحول السعي إلى النفوذ إلى مصدر لانكشاف الدولة أمام صراعات تتجاوز قدرتها على التحكم في مسارها.

وتزداد خطورة هذه الرهانات عندما تضيق مساحة الشفافية والمساءلة؛ فتركيز القرار يحدّ من اختبار البدائل، ويضعف فرص كشف الأخطاء مبكرًا، ويجعل تصحيح المسار مرهونًا بالجهة التي تبنّت الخيار ابتداءً، ويتفاقم هذا الخلل حين يُحرم المواطنون من معرفة الالتزامات التي تُعقد باسم دولتهم، والموارد التي تُنفق لتعزيز حضورها الخارجي، ومدى كفاية الضمانات التي تحميهم من تبعات الإخفاق، فإبعاد السياسة الخارجية عن النقاش العام لا يلغي آثارها

على المجتمع، بل يكرّس الفصل بين من يملك سلطة القرار ومن يتحمّل كلفته.

الفصل الأول: صناعة المكانة وشخصنة القرار في السياسة الخارجية

1. صناعة المكانة الدولية



مراسم التتويج بكأس العالم 2022 في قطر

اعتمدت السلطات القطرية على توظيف الإعلام والاستثمارات الخارجية والمساعدات والفعاليات الكبرى لتوسيع حضور الدولة وتقديمها بوصفها طرفًا يتجاوز وزنه الجغرافي و الديمغرافي، ويقوم هذا التوجّه على بناء شبكة من المنصات والعلاقات التي تضع الدوحة في واجهة الاهتمام الدولي، غير أن اتساع الظهور لا يعني

بالضرورة امتلاك نفوذ مستدام؛ فالحضور في المشهد يختلف عن القدرة على توجيه أحداثه، والوصول إلى مراكز القرار لا يضمن التأثير في خياراتها عندما تتعارض مصالحها مع مصالح قطر.

ويشكّل الإعلام أحد أبرز أدوات هذا الحضور؛ فبحسب التعريف الرسمي لشبكة الجزيرة[1]، تمتلك الشبكة أكثر من 70 مكتبًا حول العالم، ويصل بثها إلى أكثر من 150 بلدًا، مع إمكانية الوصول إلى أكثر من 450 مليون منزل، وتوضح هذه الأرقام اتساع نطاق الانتشار المحتمل، لكنها لا تقيس قدرة قطر على تحقيق أهداف سياسية من خلاله، فالمنصة الإعلامية تستطيع إبراز قضايا وتوجيه الاهتمام إليها، لكن تحويل هذا الاهتمام إلى مواقف دولية أو تسويات مستقرة يظل مرتبطًا بمصالح الأطراف وموازين القوة، ولا يتحقق بمجرد كثافة التغطية.

وتوظّف السلطات القطرية الاستثمارات الخارجية لتعزيز حضورها الاقتصادي وبناء علاقات مع دول مؤثرة، ففي المملكة المتحدة وحدها، قدّرت الحكومة البريطانية في مايو 2022 الاستثمارات القطرية القائمة بأكثر من 40 مليار جنيه إسترليني، دون احتساب الاستثمارات الإضافية المستهدفة بموجب الشراكة المعلنة آنذاك، والتي تصل إلى 10 مليارات جنيه خلال خمس سنوات[2]، وتتيح

هذه الروابط فرصًا للتعاون والوصول إلى دوائر اقتصادية وسياسية، لكنها لا تمنح قطر ضمانًا لدعم مواقفها عند الأزمات، فالدول المستقبلة للاستثمارات تظل محكومة بأولوياتها وتحالفاتها، وقد تحافظ على الشراكة الاقتصادية مع الدوحة دون الاستجابة لتطلعاتها السياسية.

أما الفعاليات الكبرى، فقد وفّرت لقطر ظهورًا عالميًا مكثفًا، وتبرز استضافة كأس العالم 2022 حجم الموارد التي صاحبت هذا التوجّه، فقد قدّر صندوق النقد الدولي[3] البرنامج الاستثماري الذي سبق البطولة وامتد على نحو عقد بما بين 200 و 300 مليار دولار وأورد تكلفة لبناء الملاعب بلغت نحو 6.5 مليارات دولار، ويشمل البرنامج الأوسع النقل والموانئ والمطارات وغيرها من البنية الأساسية، ولذلك لا تمثّل قيمته الإجمالية التكلفة المباشرة للبطولة أو الإنفاق على الترويج لها، وتظل منافع هذه المشروعات مرتبطة باستخدامها بعد الحدث وقدرتها على دعم النشاط الاقتصادي والسياحي، بما يتناسب مع تكاليف إنشائها وتشغيلها وصيانتها.

ويكمن الخلل في النهج القطري في الخلط بين امتلاك أدوات الحضور وامتلاك مقومات التأثير، فالانتشار الإعلامي الواسع، والاستثمارات الضخمة، واستضافة الأحداث العالمية قد تجعل

قطر أكثر ظهورًا، لكنها لا تثبت أن مصالحها أصبحت أكثر حماية أو أن نفوذها أصبح أكثر استقرارًا، كما أن المكاسب الاقتصادية والاجتماعية لا تُقاس بحجم الاهتمام الذي تستقطبه الدولة، بل بما يستمر بعد انحساره من فرص إنتاجية ودخل وخدمات، وحين تُختزل المكانة في كثافة الظهور، يصبح الحفاظ عليها محتاجًا إلى مبادرات وإنفاق متجددين، دون ضمان تحويل هذا الزخم إلى نتائج دائمة، وهنا تبرز هشاشة مكانة تعتمد على استقطاب الأنظار أكثر من اعتمادها على قدرة راسخة على التأثير؛ فالصورة قد تمنح قطر حضورًا في لحظة، لكنها لا تكفل لها وزنًا سياسيًا عند الاختبار.

2. شخصنة القرار وضعف المساءلة

تتمثل شخصنة القرار في السياسة الخارجية القطرية في تمركز صياغة التوجّهات وتحديد الأولويات وإدارة العلاقات لدى دائرة ضيقة من القيادة، وربط خيارات الدولة بتقديرات أصحاب القرار و تفضيلاتهم أكثر من ربطها بنقاش مؤسسي مستقل، وتكمن خطورة هذا النهج في إضعاف قدرة المؤسسات على اختبار البدائل وكشف المخاطر قبل تحوّلها إلى التزامات، وحصر دورها في تنفيذ الخيارات وتبريرها بدل مراجعتها ومساءلة المسؤولين عنها، ومع تضييق مساحة الاعتراض، يضعف التمييز بين مصلحة الدولة

ورؤية القيادة، وتكتسب القرارات حصانة سياسية تجعل نقدها يُعامل باعتباره اعتراضًا على أصحاب السلطة، بدل اعتباره واجبًا لحماية مصالح المجتمع وصون مستقبل الدولة.

ويؤدي هذا التركّز إلى إضعاف النقاش حول الكلفة الحقيقية للتوجّهات الخارجية؛ إذ لا يكفي إعلان أهداف عامة مثل تعزيز المكانة أو دعم الاستقرار، دون بيان البدائل التي جرى استبعادها، والمخاطر التي قُبلت، والحدود التي تستوجب تعديل المسار، فالسياسة التي لا تواجه اعتراضًا مؤسسيًا جادًا قبل اعتمادها تصبح أكثر عرضة للمبالغة في تقدير النفوذ والتقليل من تبعات الالتزامات، ويتفاقم الخلل حين تكون الجهة التي اختارت المسار هي التي تقيّم نجاحه وتحدّد المعلومات المنشورة عنه، وهو ما يتيح تقديم النتائج الانتقائية وحجب ما يكشف قصور التقدير أو سوء الإدارة.

وتبرز مشكلة الشفافية في المسافة بين الإعلان عن الاتفاقات والمبادرات وبين إتاحة مضمونها المالي والسياسي للمساءلة، فالتغطية الرسمية للاجتماعات والتوقيعات لا تعوّض بيان الالتزامات الناشئة عنها، ومدتها، وشروط تنفيذها، والجهات المستفيدة منها، وكلفة الانسحاب أو إعادة التفاوض بشأنها، كما أن إعلان قيمة

استثمار أو مساعدة لا يوضح وحده مصادر تمويلها، وضماناتها، وعوائدها المتوقعة، والمخاطر التي قد تتحمّلها الدولة، وحين تظل هذه العناصر خارج الفحص العام، تُختزل مشاركة المواطنين في متابعة صورة النشاط الدبلوماسي، بينما تُحجب عنهم المعلومات اللازمة للحكم على جدواه.

ولا تكتمل المساءلة بمجرد عرض النتائج التي تختار السلطات إبرازها؛ بل تتطلب آليات تستطيع مقارنة الأهداف المعلنة بما تحقق فعليًا، وتحديد أسباب التعثر، والتمييز بين تأثير الظروف الخارجية وأخطاء القرار، أما المراجعة التي تجري داخل الدائرة المسؤولة عن السياسة نفسها، دون استقلال أو نشر للنتائج، فتظل عاجزة عن توفير ضمانة كافية للمحاسبة، ويصبح الإخفاق قابلًا لإعادة التسمية، فتعثر المبادرة يُقدَّم بوصفه تعقيدًا في المشهد، وتضخم الكلفة يُبرَّر بضرورات المكانة، واستمرار الالتزامات يُعرض باعتباره ثباتًا في الموقف، بينما يغيب تحديد المسؤولية عن سوء التقدير.

وعليه، فإن الخلل في شخصنة السياسة الخارجية القطرية يتجاوز طريقة اتخاذ القرار إلى توزيع تبعاته؛ فالقيادة تحتفظ بسلطة الاختيار وبحق تفسير النتائج، بينما تتحمّل الدولة والمجتمع الكلفة المالية والسياسية والأمنية.

الفصل الثاني: حدود التأثير وإخفاقات الاستدامة في الوساطة القطرية

1. دوافع الوساطة ومعايير اختيار النزاعات

تكمن إشكالية الوساطة القطرية في تداخل هدف تسوية النزاعات مع السعي إلى تعزيز المكانة السياسية؛ إذ يفتح توظيف استضافة المفاوضات لتكريس أهمية قطر لدى القوى الدولية الباب أمام تحويل الوساطة إلى استثمار في النفوذ، على حساب معالجة أسباب الصراع، ويصبح الخلل أشد حين يُقدَّم مجرد الحضور بين الأطراف بوصفه إنجازًا، دون إخضاع هذا الحضور لاختبار النتائج، فالنزاعات ليست منصات لتعظيم مكانة الوسيط، ومعاناة الشعوب لا يجوز أن تتحول إلى رصيد دبلوماسي يُراكم المكاسب السياسية بينما تبقى التسوية معلقة.

وتمنح العلاقات مع الأطراف المتنازعة قطر قنوات اتصال، لكنها لا تمنحها بالضرورة قدرة على تغيير حساباتها أو انتزاع تنازلات منها، وهنا يقع الخلط بين الوصول والتأثير فاستقبال ممثلي الأطراف ونقل المقترحات لا يعوضان ضعف الأدوات القادرة على تقريب المواقف، وقد أظهر تعثر مفاوضات غزة في مايو 2024 حدود قدرة

الوساطة القطرية على تجاوز الخلافات الجوهرية في تلك المرحلة، ولا تكمن مسؤولية قطر في عجزها عن التحكم في قرارات المتحاربين، بل في ضرورة تقدير حدود نفوذها بواقعية، وعدم تضخيم دور لا تملك ضمان نتائجه.

ويظهر القصور كذلك حين يُحتفى باتفاقات لا تحظى بقبول أطراف مؤثرة، ففي المسار التشادي، رفضت جبهة التغيير والوفاق توقيع اتفاق الدوحة في أغسطس 2022، رغم محاولات الوسطاء القطريين، وسط اعتراضات على الضمانات وشروط المشاركة في الحوار، وهذا إخفاق محدد في تحقيق شمول التسوية؛ فلا كثرة التوقيعات تسد الفراغ الذي يتركه غياب طرف مسلح مهم، ولا مراسم الإعلان تمنح الاتفاق قدرة على احتواء من بقي خارجه، وبالتالي، فإن تقييم الوساطة يجب أن يبدأ من وزن المشاركين ومدى قبولهم بشروط العملية، بدل الاكتفاء بتعداد الجماعات الموقعة.

أما اختيار ملفات الوساطة، فيحتاج إلى معايير تتجاوز قابلية النزاع لمنح قطر حضورًا سياسيًا، فالاختيار المسؤول يقتضي فحص فرص التسوية، والقدرة على الوصول إلى الأطراف المؤثرة، وتوافر الخبرة والموارد اللازمة للمتابعة، واحتمالات تعارض المصالح،

لكن العرض الرسمي العام للوساطة القطرية لا يوضح معايير تفصيلية للمفاضلة بين النزاعات أو وزن هذه الاعتبارات في قرار التدخل، ويحد هذا القصور من القدرة على التحقق مما إذا كانت الأولوية تُمنح للحاجة الإنسانية وإمكانات الحل، أم للقيمة الدبلوماسية التي يتيحها الملف.

ولا يكفي التذرع بأن كل وسيط ينتقي الملفات التي يستطيع العمل فيها؛ فالانتقائية تحتاج إلى تبرير، خصوصًا عندما تُقدَّم الوساطة باعتبارها التزامًا مبدئيًا بالسلام، واتساق هذا الالتزام يُختبر بمدى تطبيق معايير واضحة، واحترام شمول المشاركة، والاستعداد لمواصلة العمل بعد انحسار الاهتمام الإعلامي، أما ترك أسباب الاختيار وحدود القدرة دون تفسير كافٍ، فيمنح السلطات مساحة واسعة لترويج التدخلات بوصفها إنجازات، دون تمكين الجمهور من تقييم جدواها أو محاسبة المسؤولين عن سوء تقديرها.

2. القصور في تصميم التسويات وضمان تنفيذها



رويترز: صورة بتاريخ 12 أغسطس 2009 لتجدد القتال في صعدة بعد تعثر التسوية التي رعتها قطر

تتجاوز مسؤولية الوسيط جمع التوقيعات إلى صياغة تسوية واضحة، قابلة للتنفيذ وقادرة على الصمود أمام الخلافات والانتكاسات، ولذلك تُقاس الوساطة بمتانة الاتفاقات التي ترعاها وما توفره من ضمانات لحماية السلام؛ فالاحتفاء بإبرامها لا يحجب ثغراتها، ولا يعفي السلطات من مسؤولية القصور في صياغتها وآليات تنفيذها، وحين تُترك القضايا الجوهرية غامضة، أو يُؤجَّل حسمها دون مسار ملزم، يتحول الاتفاق إلى تأجيل للمواجهة، مع بقاء أسبابها دون معالجة، فالغموض الذي يسهّل التوقيع اليوم قد يمنح الأطراف غدًا ذريعة للتنصل من التزاماتها والعودة إلى الصراع.

ويبدأ القصور حين لا تقترن التعهدات بضمانات محددة، وجداول زمنية واقعية، وتوزيع واضح للمسؤوليات، فوقف إطلاق النار، ونزع السلاح، وتقاسم السلطة، وعودة النازحين، ترتيبات تحتاج إلى بيان من ينفذها، ومن يتحقق منها، وكيف تُعالج الخروقات، وأي تسوية تفتقر إلى هذه العناصر تمنح الأطراف فرصة للاستفادة من الاتفاق دون الوفاء بكامل التزاماتها، ولا يعفي قطر من مسؤولية تصميم المسار أن التنفيذ يقع على عاتق المتنازعين؛ فالوسيط مسؤول عن كشف الثغرات قبل التوقيع، وعن تجنب تقديم تعهدات غير محمية بوصفها أساسًا كافيًا للسلام.

وتتفاقم هشاشة الاتفاقات عندما تكون المتابعة ضعيفة أو خاضعة للأطراف نفسها، فاللجان التي لا تتمتع باستقلال، ولا تملك الوصول إلى مناطق النزاع أو نشر نتائج التحقق، قد تتحول إلى واجهة إجرائية تعجز عن تحديد المسؤولية عن الخروقات، كما أن غياب مسار واضح لتسوية الخلافات يسمح بتراكم الانتهاكات حتى تفقد الأطراف الثقة بالعملية كلها، ولهذا فإن رعاية اتفاق دون تأمين متابعة موثوقة تترك المتضررين أمام وعود يصعب إنفاذها، وتتيح للوسيط الاحتفاظ بمكسب الإعلان دون تحمل متطلبات الاستمرار.

أما الحوافز المالية، فحدودها تظهر عندما تُستخدم بديلًا عن معالجة جذور النزاع، فالتمويل قد يدعم إعادة الإعمار أو إعادة دمج المقاتلين، لكنه لا يحسم وحده الخلاف على السلطة، ولا يعالج التهميش، ولا يوفر العدالة لضحايا الانتهاكات، ويصبح توظيف المال معيبًا حين يُراهن على تهدئة القيادات دون تغيير الظروف التي تغذي الصراع؛ إذ قد يشجع ذلك المساومة على المكاسب، ويجعل استمرار الالتزام مرتبطًا باستمرار التمويل، والقصور هنا هو افتراض إمكان شراء استقرار سياسي دون بناء قواعد عادلة لتوزيع الحقوق والسلطة والموارد.

وعليه، فإن المسؤولية القطرية تُقاس بجودة التسوية التي تساعد على صياغتها، وبما توفره لها من ضمانات ومتابعة وشمول، فالتوقيع الذي لا تحميه آليات تنفيذ يمنح الوسيط لحظة احتفاء، لكنه يترك المجتمع أمام خطر تجدد النزاع، وأشد مواطن القصور هو تقديم اتفاق هش بوصفه إنجازًا مكتملًا، بينما تُرحَّل معالجة ثغراته إلى شعوب تدفع ثمنها من أمنها وحقوقها وحياتها.

3. كلفة الوساطة



القصف الإسرائيلي علي الدوحة

تفرض الوساطة التزامات تتجاوز إدارة المفاوضات إلى تحمل أعباء مالية ودبلوماسية وأمنية، ولذلك فإن توسيع الدور القطري دون تقييم صارم لهذه الأعباء حوّل الطموح إلى النفوذ إلى مغامرة يدفع المجتمع ثمنه، فالمكانة التي تسعى السلطات إلى اكتسابها لا تبرر تعريض أمن الدولة للمخاطر، ولا تعفيها من بيان حدود التزاماتها وقدرتها على حماية المواطنين والمقيمين، وأصبح الخلل بالغًا عندما تُحتسب مكاسب الحضور للقيادة، بينما تُترك كلفة الانكشاف الأمني للدولة وشعبها.

وقد دفعت قطر بالفعل ثمنًا من أمنها خلال استضافتها مسار التفاوض بشأن غزة؛ ففي 9 سبتمبر 2025، استهدفت ضربة إسرائيلية مقرًا في الدوحة مرتبطًا بالوفد التفاوضي لحماس، ووثق خبراء أمميون مقتل خمسة من أعضاء الفريق التفاوضي وعنصر من قوات الأمن القطرية، كما أدان مجلس الأمن الضربات وأكد احترام سيادة قطر وسلامة أراضيها، وهكذا انتقلت الكلفة من ضغوط دبلوماسية إلى اعتداء داخل العاصمة وسقوط ضحايا، بينهم أحد أفراد الأمن القطري.

وتقع مسؤولية الاعتداء على إسرائيل، لكن إدانة المعتدي لا تغلق باب مساءلة السلطات القطرية عن تقدير المخاطر والاستعداد لها، فالواقعة لا تثبت وحدها وجود إهمال أمني فقط، لكنها كشفت أيضا أن صفة الوسيط وشبكة العلاقات الدولية لم تمنعا استهداف الأراضي القطرية، ومن هنا، يمكن وصف الرهان على المكانة الدبلوماسية بوصفها حماية كافية بأنه مغامرة سياسية؛ إذ أثبت الاعتداء أن أهمية قطر لدى الشركاء لا تمنحها حصانة تلقائية، وأي تقييم جاد يجب أن يوضح مدى توقع هذا الخطر، وكفاية إجراءات الحماية، وحدود الضمانات التي استندت إليها السلطات، بدل الاكتفاء بتأكيد استمرار الدور ذاته.

أما الأعباء المالية، فلا يجوز اختزالها في نفقات استضافة الاجتماعات؛ فهي قد تشمل تأمين الوفود، والدعم اللوجستي، والمساعدات، والتعهدات المرتبطة بتنفيذ التسويات، وتحتاج هذه البنود إلى حساب واضح يميز بين الإنفاق الإنساني والإنفاق المخصص لتعزيز الدور السياسي، ويبين ما تحقق مقابل الالتزامات، فغياب هذا التفصيل يضعف قدرة المجتمع على معرفة الكلفة الحقيقية، ويتيح الاحتفاء بالمكاسب الدبلوماسية دون تقديم حساب مماثل عن الموارد المستخدمة والمخاطر المصاحبة.

ويتصل بذلك أثر تعثر التسويات على المصداقية والعلاقات الخارجية؛ فتكرار التعهدات التي لا تتحول إلى نتائج مستقرة يوسع الفجوة بين الصورة المعلنة والقدرة الفعلية، كما يعرّض الوسيط لضغوط أطراف تريد منه انتزاع تنازلات لا يملك فرضها، أو تحميله مسؤولية إخفاق تتحكم فيه حساباتها، ولا يكمن سوء الإدارة في تعثر كل تفاوض، بل في تضخيم التوقعات، وتوسيع الالتزامات دون أدوات كافية، والاستمرار في النهج نفسه دون إظهار ما تغيّر استجابةً للإخفاق.

لقد أظهر الاعتداء على الدوحة أن كلفة الانخراط في النزاعات قد تصل إلى أمن العاصمة وحياة من يتولون حمايتها، ولذلك، فإن

استمرار الوساطة يجب أن يقترن بمراجعة أشد صرامة، تضع سلامة المجتمع قبل مكاسب المكانة، فالمغامرة الحقيقية تبدأ عندما يُعامل الخطر الذي وقع بوصفه حادثًا لا يغير الحسابات، وتُطالب الدولة وشعبها بتحمل تبعات خيارات لا تُكشف كلفتها ولا تخضع لمساءلة مستقلة.

الفصل الثالث: دبلوماسية الطاقة و حدود الاستقلال

1. توظيف الغاز في بناء العلاقات السياسية

تكمن إشكالية دبلوماسية الغاز القطرية في الخلط بين تثبيت المصالح التجارية وضمان المواقف السياسية؛ فالعقود طويلة الأجل والاستثمارات المشتركة تربط الشركات بعوائد وإمدادات، لكنها لا تجعل الدول المشترية ملتزمة بالدفاع عن خيارات قطر أو حمايتها عند الأزمات، ويبدأ سوء التقدير عندما تُحمَّل العلاقة الاقتصادية معنى استراتيجيًا يتجاوز مضمونها، وتُعامل حاجة الشركاء إلى الغاز بوصفها ضمانة لاستمرار دعمهم، فالمشتري يسعى إلى تأمين الطاقة وفق شروط تخدم مصالحه، وتظل قراراته السياسية والأمنية خاضعة لحسابات أوسع من علاقته بالمورد.

وتوضح العقود المعلنة حجم الرهان على تثبيت الشراكات لعقود، ففي نوفمبر 2022، أبرمت قطر للطاقة اتفاقًا مع «سينوبك» الصينية لتوريد أربعة ملايين طن من الغاز الطبيعي المسال سنويًا لمدة 27 عامًا، وفي أكتوبر 2023، أعلنت اتفاقين مع شركات تابعة لـ«شل» لتوريد ما يصل إلى 3.5 ملايين طن سنويًا إلى هولندا، لمدة 27 عامًا تبدأ في 2026، وهذه العقود تؤسس روابط تجارية ممتدة،

لكن تحويل مدتها وحجمها إلى دليل على ولاء سياسي مستدام يمثل قفزة لا تسندها شروط التوريد المعلنة.

ويزداد تشابك المصالح عبر إدخال المشترين في ملكية المشروعات؛ ففي نوفمبر 2023، أعلنت قطر للطاقة منح «سينوبك» حصة قدرها 5% في شركة مشروع مشترك ضمن توسعة حقل الشمال الجنوبي، إلى جانب اتفاق لتوريد ثلاثة ملايين طن سنويًا لمدة 27 عامًا، غير أن امتلاك حصة استثمارية يمنح الشريك مصلحة في ربحية المشروع واستمرار تشغيله، ولا يفرض عليه تبني المواقف الخارجية القطرية، وبالتالي، فإن المبالغة في تفسير هذه الشراكات تحجب حقيقة أساسية وهي أن حماية الاستثمار ليست مساوية لحماية جميع خيارات الدولة المضيفة، وقد يحرص الشريك على استمرار الأعمال بينما يختلف معها سياسيًا.

كما أن الاعتماد المتبادل يعمل في اتجاهين؛ فحاجة المستورد إلى الإمدادات تقابلها حاجة قطر إلى الأسواق والإيرادات واستمرار العقود، ولهذا فإن تصوير العلاقة بوصفها نفوذًا قطريًا أحادي الاتجاه يتجاهل القيود التي تتحملها الدولة المصدرة نفسها، وكلما ارتبطت خطط الإنتاج والاستثمار بالتزامات طويلة الأجل، ازدادت أهمية الوفاء بها وحماية السمعة التجارية، وهو ما يحد من

افتراض إمكان تحويل الغاز بسهولة إلى أداة ضغط؛ لأن توظيفه سياسيًا قد يعرّض مصالح قطر الاقتصادية ذاتها للخطر.

وتظهر حدود تحويل الأهمية التجارية إلى حماية أمنية في أن الشراكات الاقتصادية الواسعة لم تمنع الهجوم الصاروخي الإيراني على قاعدة العديد في يونيو 2025، ولا الاعتداء الإسرائيلي على الدوحة في 9 سبتمبر من العام نفسه، الذي أدانه مجلس الأمن، وتكشف الواقعتان أن الثقل الغازي وشبكة المصالح الدولية لا يوفران حصانة من الاستهداف، وأن التعويل عليهما بوصفهما ضمانة لأمن الدولة ينطوي على مبالغة خطيرة في تقدير الحماية التي تمنحها العلاقات التجارية

وعليه، فإن الخلل الذي يستوجب المساءلة هو تضخيم العائد السياسي للثروة الغازية، واستخدام حجم العقود لإيحاء بأن أمن الدولة ومواقف شركائها قد أصبحا مضمونين، فالسلطات القطرية مطالبة بإظهار ما تمنحه الشراكات من التزامات فعلية، وما يبقى مجرد توقعات، وأي سياسة تبني حساباتها الأمنية على افتراض أن الآخرين سيحمون قطر لأنهم يشترون غازها تراهن بمستقبل المجتمع على مصالح لا تتحكم فيها، فالإيرادات قد تموّل أدوات الحماية، والعقود قد تدعم العلاقات، لكن سلامة الدولة تحتاج إلى ضمانات

واضحة وتقدير واقعي للمخاطر، لا إلى المبالغة في القوة السياسية للصفقات التجارية.

2. رهانات التوسع ومخاطر المبالغة في تقدير النفوذ

يتمثل الخلل في رهانات التوسع القطري في احتمال الخلط بين زيادة الحصة السوقية وتعاظم القدرة على توجيه مواقف الآخرين، فحجم الصادرات لا يحدد وحده الوزن الدبلوماسي؛ إذ تتوقف أهميته أيضًا على مدى ندرة الإمدادات وصعوبة تعويضها، وعندما يتوسع المعروض لدى المنتجين المتنافسين، ترتفع مبيعات قطر بينما تتراجع القيمة السياسية لكل وحدة تصدرها، ولذلك فإن قياس النفوذ بكميات الإنتاج وحدها يقدم صورة مضللة عن القوة، ويشجع طموحات خارجية تتجاوز ما تستطيع السوق إسناده.

وتحمل المنافسة مفارقة أشد خطورة، فقد تضطر الدولة إلى تقديم شروط تجارية أكثر جاذبية للمحافظة على حصتها، فتبيع كميات أكبر دون تحسن مماثل في العائد، كما أن نمو الطلب لا يتحقق بمعزل عن السعر؛ فالأسعار المرتفعة قد تدفع المستهلكين إلى ترشيد الاستخدام وتسريع البحث عن البدائل، بينما قد يزيد

انخفاضها الاستهلاك دون أن يوفر الإيرادات المتوقعة، وبالتالي، فإن بناء النفوذ على توقع اجتماع أسعار مرتفعة وطلب متزايد باستمرار ينطوي على تفاؤل انتقائي يتجاهل التعارض بين هذين الافتراضين.

ويبرز قصور آخر في صعوبة التراجع بعد تخصيص موارد ضخمة للتوسع، فكلما تقدم التنفيذ، ازدادت الضغوط لاستكمال المشروعات والمحافظة على تشغيلها، حتى إذا تغيرت الظروف التي بُررت بها، وهنا يتحول ما أُنفق سابقًا إلى ذريعة لإنفاق إضافي، بدل إعادة تقييم الجدوى على أساس العوائد المستقبلية، وتصبح السياسة أسيرة لحجم الرهان الذي تبنته، ويُعامل تعديل المسار بوصفه تراجعًا عن الطموح، رغم أنه قد يكون الخيار الأقل كلفة، كما يفرض التوسع كلفة فرصة بديلة؛ فالموارد والقدرات الإدارية التي تُخصص لتعميق التخصص الغازي لا تتاح في الوقت نفسه لبناء مصادر دخل أخرى، وإذا استحوذ القطاع على الأولوية الاستثمارية والسياسية، فقد تتسع القدرة التصديرية بينما يتأخر تقليص الاعتماد الاقتصادي عليه، و يكشف ذلك تناقضًا جوهريًا وهو استخدام التوسع لإظهار قوة الدولة، مع إبقاء مستقبلها أكثر ارتباطًا بأداء القطاع نفسه.

أما الخطر على السياسة الخارجية، فيظهر عند تحويل الطفرة المتوقعة إلى قاعدة دائمة لحجم التحرك والإنفاق، فبعض الالتزامات ينشئ احتياجات متجددة تتجاوز الدفعة الأولى، ويصبح الحفاظ عليها جزءًا من الدفاع عن المكانة التي بُنيت حولها، ومن دون سقوف وتمويل محدد وشروط للمراجعة، تنشأ فجوة بين موارد تتبدل مع الدورة الاقتصادية وأعباء يصعب تقليصها بالسرعة نفسها، وعليه، فإن سوء التقدير يبدأ حين تُعامل توقعات التوسع كأنها موارد محققة، وتُصرف مكاسبها السياسية قبل تحقق عوائدها.

3. تناقضات الدبلوماسية البيئية القطرية

تواجه السياسة القطرية تناقضًا بين تقديم الالتزام المناخي كونه مسؤولية دولية، وتكريس خيارات إنتاجية واستثمارية تمدد الاعتماد على الوقود الأحفوري؛ فجدية الخطاب البيئي تُختبر بقدرته على توجيه القرارات الاقتصادية والحد من آثارها الضارة، وليس بمجرد إدراجه في البيانات الرسمية، وعندما يُقدَّم التوسع الهيدروكربوني باعتباره متوافقًا مع حماية المناخ دون توضيح شروط هذا التوافق وحدوده، يتحول الخطاب إلى وسيلة لتجميل الخيارات بدل إخضاعها للمحاسبة.

ويظهر إشكال أساسي في طريقة عرض التعهدات؛ فالمساهمة القطرية المحددة وطنيًا، المقدمة في نوفمبر 2025، تستهدف إجراءات تخفيف تعادل 42 مليون طن من مكافئ ثاني أكسيد الكربون بحلول 2040 لكن هذا الرقم[4] لا يعني بذاته خفض الانبعاثات الوطنية بالمقدار نفسه مقارنة بمستواها الحالي، ولذلك فإن تقييم التعهد يقتضي بيان المسار الإجمالي المتوقع للانبعاثات، والافتراضات التي تُحسب التخفيضات على أساسها، ومدى تأثير التوسع الصناعي فيها، وبدون هذا التوضيح، قد توحي أرقام التخفيف بتقدم مناخي أكبر مما يكشفه تغير الانبعاثات الفعلية .

كما أن تحسين الكفاءة لا يحسم التناقض؛ فقد تنخفض الانبعاثات لكل وحدة إنتاج بينما ترتفع الكمية الإجمالية مع اتساع النشاط، ويضاف إلى ذلك أن البصمة المناخية للغاز تمتد عبر الاستخراج والمعالجة والتسييل والنقل وإعادة التغويز، ثم الاحتراق النهائي. ويوثق تقرير[6] وكالة الطاقة الدولية الصادر في سبتمبر 2026 تعدد مصادر الانبعاثات على امتداد سلسلة الإمداد، بما فيها استهلاك الطاقة وتسرب الميثان والحرق وبالتالي، فإن الاكتفاء بكفاءة المنشآت داخل قطر يقدم صورة جزئية؛ فحدود المحاسبة الوطنية لا تختصر الأثر المناخي للمنتج المصدر.

ويمتد أثر هذا التناقض إلى السمعة الدولية، فالفجوة بين اللغة البيئية والخيارات الاستثمارية تقوض الثقة بالرسائل القطرية، وتجعل مبادراتها المناخية عرضة للاتهام بتلميع الصورة، ولا تكفي حملات التواصل لتجاوز هذا الخطر؛ إذ تتطلب المصداقية بيانات قابلة للتحقق، وقياسًا مستقلًا للانبعاثات، وإفصاحًا يوضح النتائج المحققة والإخفاقات، بدل انتقاء المؤشرات الأكثر ملاءمة للرواية الرسمية.

أما الخلل في تقييم السياسة الخارجية، فيبرز إذا عوملت الكلفة المناخية والضرر المحتمل بالسمعة بوصفهما ملفين هامشيين، بينما تُحسب المكاسب الاقتصادية وحدها ضمن العائد الاستراتيجي، فالسلطات القطرية مطالبة بإظهار كيف تؤثر الالتزامات المناخية في قراراتها فعلًا، وما الخيارات التي تعدلها أو تستبعدها احترامًا لتلك الالتزامات.

الفصل الرابع: سوء تقدير المخاطر وكلفة الخيارات

1. التنافس الإقليمي وتناقض التحالفات

تُقاس سلامة إدارة العلاقات الإقليمية بقدرتها على بناء ثقة تسمح باحتواء الخلاف، لا بمجرد إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة مع أطراف متنافسة، ومن هذه الزاوية، تبرز إشكالية السياسة القطرية حين يقترن السعي إلى دور مستقل برغبة في التميز عن المحيط الخليجي والعربي، دون تقدير كافٍ لأثر هذا التمايز على العمل المشترك، فالاستقلال في القرار حق للدولة، لكنه لا يعفيها من مسؤولية مراعاة الالتزامات التي تدخل فيها، أو من توضيح حدود تحركات قد تمس مصالح شركائها وأمنهم.

ويظهر التناقض عندما تُدار العلاقات الثنائية بمنطق المكاسب المنفصلة، دون جمع تبعاتها في رؤية إقليمية متماسكة، فما تعتبره الدوحة فرصة لتوسيع حضورها قد يراه شريك آخر دعمًا لخصمه أو تقويضًا لموقفه، وليس مطلوبًا أن تتبنى قطر مواقف جيرانها في كل قضية، لكن تجاهل هذه التعارضات أو الاكتفاء بوصفها مرونة دبلوماسية يترك أسباب التوتر قائمة، فالمرونة تفقد قيمتها عندما

يصبح الشركاء عاجزين عن تحديد ما يمكنهم توقعه من السياسة القطرية عند اختلاف المصالح.

وتبلغ الشراكات المتعارضة حدودها حين تتحول من وسيلة لإدارة الخلاف إلى التزامات يصعب التوفيق بينها، فالتقارب مع أطراف متنافسة يحتاج إلى حدود واضحة؛ وإلا وجدت قطر نفسها تقدم تطمينات لا تستطيع الوفاء بها مجتمعة، أو تتجنب حسم المواقف حفاظًا على علاقات متناقضة، وعندئذ يصبح الغموض مصدرًا لاستنزاف الثقة، وتُستهلك الجهود في تفسير التحركات وطمأنة الشركاء بدل بناء تفاهمات مستقرة.

أما على المستوى العربي، فإن التنافس على تصدر الملفات يضر بالتنسيق عندما تصبح أولوية كل تحرك إثبات حضور الدوحة، وتعدد المبادرات لا يخدم بالضرورة تعدد فرص الحل؛ بل يشتت الجهود إذا غابت المرجعية المشتركة، ويتيح لأطراف النزاع المفاضلة بين المسارات والتهرب من التزاماتها، وعليه فإن قيمة المبادرة القطرية تتوقف على ما تضيفه إلى الجهد الجماعي، وعلى استعدادها للاندماج فيه حتى حين لا تنفرد بالظهور أو تنسب النتائج إلى نفسها.

2. الفجوة بين الطموح الدبلوماسي والقدرة على الحماية

يصبح الطموح الدبلوماسي رهانًا خطيرًا عندما يتجاوز الانخراط في النزاعات قدرة الدولة على احتواء عواقبه، ومن هنا، تُساءل السلطات القطرية عن توسيع أدوارها الخارجية، ومدى استنادها إلى تقدير واقعي للمخاطر وتدابير تحمي المواطنين والمقيمين من امتداد الصراعات إلى أراضيهم، فالحصول على موقع مؤثر في المفاوضات لا يبرر تعريض الداخل للخطر، ولا يعفي القيادة من مسؤولية الموازنة بين مكاسب الحضور السياسي ومتطلبات الأمن الوطني، فالحصول على موقع مؤثر في المفاوضات يرتب مسؤوليات تتجاوز الحضور السياسي، ويقتضي الاستعداد لاحتمالات الضغط والتهديد والتصعيد، أما التعامل مع هذه الاحتمالات بوصفها مستبعدة لمجرد أهمية الدور القطري، فيعكس سوء تقدير كلفته أكبر من مكاسبه الدبلوماسية.

ويبدأ التقدير المسؤول قبل الانخراط، بتحديد مصادر التهديد، واحتمالات تغير سلوك الأطراف، والقدرة على الاستمرار أو الانسحاب إذا تجاوزت المخاطر الحدود المقبولة، ومن دون ذلك، تصبح الدولة عالقة في دور يصعب التخلي عنه حفاظًا على مكانتها، ويصعب مواصلته دون تعريض أمنها لمزيد من الضغوط.

وهنا ينقلب الطموح إلى قيد يجعل السلطات تُدافع عن استمرار الدور لأن التراجع عنه محرج سياسيًا، بينما يتحمل المواطنون تبعات المحافظة عليه.

كما أن الشراكات الأمنية لا تعفي قطر من بناء تقدير مستقل للمخاطر، فوجود الحليف لا يعني تطابق حساباته مع حساباتها، والضمانات لا تُختبر بقوة صياغتها وحدها، بل بسرعة الاستجابة ونطاقها وقدرتها على منع التهديد قبل وقوعه، ولذلك فإن التعويل المفرط على الحماية الخارجية يشجع على توسيع الانخراط السياسي دون امتلاك وسائل كافية للتعامل مع أسوأ نتائجه.

ويزداد هذا الرهان هشاشة حين تُعامل العلاقات الاقتصادية أو صفة الوسيط بوصفها حاجزًا يمنع التصعيد، فالأطراف المتنازعة قد تقدم أهدافها العسكرية وحساباتها الداخلية على مصالحها مع الدولة الوسيطة، وقد ترى في الضغط عليها وسيلة لتغيير مسار التفاوض، ولهذا فإن أهمية قطر الاقتصادية والدبلوماسية لا تلغي ضرورة التحسب لسلوك عدائي، ولا تبرر افتراض أن الجميع سيحرصون على سلامتها بالقدر نفسه الذي يحرصون فيه على الاستفادة من دورها.

إن السياسة الخارجية التي توسع أدوارها أسرع مما تطور قدرتها على حماية الداخل تضع الدولة أمام مخاطر صنعت جزءًا من شروط التعرض لها دون أن تملك التحكم في نتائجها، وأشد ما يستوجب المحاسبة هو تحويل أمن المجتمع إلى كلفة مقبولة للحفاظ على المكانة، فسلامة قطر ليست موردًا يُستهلك لإثبات أهميتها، وحياة مواطنيها والمقيمين فيها لا يجوز أن تبقى رهينة افتراض أن الحلفاء سيتدخلون، أو أن الخصوم سيتراجعون احترامًا لدورها.

3. قصور إدارة الأزمات وتصحيح المسار

تبدأ إدارة الأزمات قبل وقوعها، حين تُفحص القرارات على أساس ما قد تجرّه من عواقب، وتُختبر الافتراضات التي تستند إليها أمام احتمالات معاكسة، وفي الحالة القطرية، ينبغي أن تنصب المساءلة على جودة هذا الفحص و هل تُعرض على صانع القرار تقديرات تتحدى توقعاته، أم تُبنى الحسابات على السيناريو الأكثر ملاءمة للطموح السياسي، فالتقدير الذي يبالغ في فرص النجاح ويقلل من احتمال ردود الفعل المعاكسة يمنح القرار مظهرًا مدروسًا، بينما يترك الدولة دون استعداد كافٍ لما قد يحدث.

ويزداد القصور عندما تغيب معايير واضحة تحدد متى يجب تعديل السياسة أو وقفها، فالخيار المسؤول يحتاج منذ اعتماده إلى أهداف يمكن قياسها وحدود للكلفة ومؤشرات تستدعي إعادة النظر، أما ترك الاستمرار لتقدير الجهة التي تبنت القرار، دون ضوابط للمراجعة، فيفتح الباب لتغيير تعريف النجاح كلما تعثرت النتائج، وقد يتحول الهدف من تحقيق منفعة للدولة إلى الدفاع عن سلامة الاختيار السابق، فتستمر السياسة حمايةً لسمعة أصحابها، على حساب المصلحة التي يفترض أن تخدمها.

وتبرز هنا أهمية التراجع المدروس؛ فالإصرار على سياسة متعثرة لا يمنحها صوابًا بمرور الوقت، بينما يجنب تعديلها الدولة خسائر أكبر، أما استنزاف الموارد لتفادي الإقرار بأن الرهان الأول أخفق، فيحوّل الخطأ إلى نهج تتضاعف كلفته، وحين ترتبط الخيارات الخارجية بمكانة القيادة، تصبح حمايتها من الاعتراف بالفشل أسبق من حماية مصالح الدولة، فتُعامل المراجعة باعتبارها مساسًا بالهيبة، ويُحمَّل المجتمع ثمن الإبقاء على موقف كان ينبغي تصحيحه.

أما المراجعة المؤسسية، فتفقد معناها إذا اقتصرت على تقارير تصدرها الجهات المسؤولة عن التنفيذ لتقييم أدائها بنفسها، فالمراجعة المستقلة تحتاج إلى صلاحية الاطلاع على المعلومات،

واستجواب الافتراضات، وتحديد مواطن الخطأ، ورفع توصيات لا تُحجب لأنها تخالف الرواية الرسمية، وتُقاس جديتها بما تستطيع تغييره في القرار، وبقدرتها على تحميل المسؤولين تبعات الأخطاء، لا بعدد الاجتماعات أو التقارير التي تنتجها.

4. تحميل المجتمع والأجيال القادمة كلفة النفوذ

تبلغ السياسة الخارجية أشد صور الإجحاف عندما تستأثر القيادة بمكاسب الحضور، ثم تترك للمجتمع التزامات تتجاوز عمر القرارات وأصحابها، فالمكانة التي تُكتسب اليوم قد تتطلب غدًا إنفاقًا متواصلًا، ومواقف يصعب التراجع عنها، وتسويات تُقيّد الخيارات المتاحة، ومن هنا، تُساءل السلطات القطرية عما تتركه سياستها بعد انتهاء لحظة الإعلان والاحتفاء، فالالتزامات الخارجية طويلة الأجل تستبق جزءًا من موارد المستقبل، وتؤثر في قدرة الحكومات اللاحقة على تحديد أولوياتها، وقد يصبح تمويل ارتباطات سابقة أسبق من تلبية احتياجات مستجدة، لا لأن تلك الارتباطات ما زالت الأجدى، بل لأن الانسحاب منها يحمل كلفة سياسية، وهكذا تمتد سلطة القرار الراهن إلى ما بعد زمنه، فتضيق مساحة الاختيار أمام الأجيال القادمة، ويزداد هذا

الإجحاف حين لا تُعلن حدود الالتزامات، ولا تُحدد شروط مراجعتها أو إنهائها.

كما أن الخصومات الخارجية تستمر بعد زوال الأسباب التي أطلقتها، فالمواقف التي تتخذها القيادة قد تتحول إلى توترات تطال الدولة ومواطنيها، وتؤثر في علاقاتهم وفرصهم ومصالحهم خارج الحدود، ولا يملك المواطن فصل اسمه وجنسيته عن صورة بلده لدى الآخرين، رغم أنه قد لا يعرف خلفيات القرار الذي ولّد الخصومة، فضلًا عن أن يكون قد وافق عليه، ولذلك فإن افتعال مواجهة أو توسيعها دون ضرورة واضحة يفرض على المجتمع تبعات لا يملك التحكم فيها، ويجعل حياته اليومية عرضة لحسابات سياسية جرت بعيدًا عنه.

وتكمن المعضلة الأخلاقية في الفصل بين سلطة الاختيار ومسؤولية الاحتمال، فالجهة التي تقرر تستطيع تقديم تحركاتها بوصفها دفاعًا عن مكانة قطر، بينما يتحمل المواطن أثرها على أمنه وموارده ومستقبل أسرته، ولا يجوز اعتبار مصلحة القيادة مرادفًا تلقائيًا لمصلحة الدولة، أو استخدام اسم الوطن لإغلاق النقاش حول قرارات قد تضر به، فحق المجتمع في المعرفة والمشاركة والمساءلة نابع من كونه صاحب المصلحة، والطرف الذي لن

يستطيع الانسحاب من تبعات السياسة إذا أخفقت، أما الأجيال القادمة، فهي الأكثر تعرضًا لهذا الاختلال؛ إذ لا تملك صوتًا في قرارات الحاضر، لكنها ترث التزامات وخصومات تستنزف مواردها وتفرض عليها أولويات لم تحددها.

توصيات

1. **إخضاع السياسة الخارجية لرقابة مؤسسية فعلية** :إلزام السلطات القطرية بعرض أهداف التحركات الخارجية والتزاماتها وكلفتها على جهة رقابية تملك صلاحية الاطلاع والمساءلة، ونشر تقارير دورية تتيح للمجتمع تقييم النتائج ومحاسبة المسؤولين عن الإخفاقات.
2. **ربط الوساطة بمعايير واضحة وضمانات للتنفيذ** :اعتماد شروط معلنة لاختيار النزاعات، تشمل القدرة على التأثير، وشمول الأطراف، وتجنب تعارض المصالح، مع توفير آليات مستقلة للمتابعة والتحقق، وتقييم نجاح الوساطة بما تحققه للمتضررين، بدل الاكتفاء بإعلان الاتفاقات.
3. **إلزام القرارات الخارجية بتقييم مسبق للمخاطر** :فحص التداعيات الأمنية والمالية والدبلوماسية قبل توسيع الانخراط في النزاعات، ووضع حدود للكلفة وشروط لتعديل السياسة أو إنهائها، مع التحقق من مضمون الضمانات الخارجية وعدم افتراض أن العلاقات الاقتصادية أو صفة الوسيط تمنع التصعيد.

4. **إخضاع دبلوماسية الطاقة للمساءلة الاقتصادية والبيئية :** اختبار رهانات التوسع أمام تغير الأسعار والطلب والمنافسة، ونشر بيانات قابلة للتحقق عن الانبعاثات، وربط الخيارات الاستثمارية بالتعهدات المناخية، مع بناء بدائل تقلص الاعتماد على الشركاء والتكنولوجيا والحماية الخارجية.
5. **حماية المجتمع والأجيال القادمة من الالتزامات المفتوحة :**وضع سقوف وضوابط للتعهدات الخارجية طويلة الأجل، وإخضاعها لمراجعة دورية تبين ضرورتها ومنافعها وشروط الخروج منها، وضمان مشاركة المواطنين في مناقشة الخيارات التي تمس أمنهم ومواردهم ومستقبل أبنائهم.

خاتمة

إن المأزق في السياسة الخارجية القطرية يتجاوز تعثر وساطة أو اضطراب علاقة؛ فهو يتعلق بطريقة تقدير النفوذ، وحدود استخدامه، والمسؤولية عن كلفته. فحين يُقاس النجاح باتساع الحضور، تتراجع الأسئلة المتعلقة بجدوى هذا الحضور وما يتركه للدولة والمجتمع، وحين تُقدَّم العلاقات والعقود والمبادرات بوصفها شواهد قوة، دون فحص القيود التي ترتبها، يصبح الخطاب السياسي أوسع من القدرة الفعلية، وتزداد صعوبة الاعتراف بالتعثر وتصحيح المسار، ولا تعفي صعوبة النزاعات السلطات القطرية من مسؤولية اختيار الأدوار وتقدير مخاطرها، فالوساطة تحتاج إلى تسويات تحميها ضمانات، ودبلوماسية الطاقة تحتاج إلى قراءة واقعية للسوق، والشراكات تحتاج إلى معرفة ما توفره فعلًا وما يبقى خارج التزاماتها، أما تحويل هذه الأدوات إلى أدلة دائمة على سلامة السياسة، فيحجب مواطن القصور ويترك الدولة عرضة لتكرار الأخطاء تحت عناوين مختلفة.

وتبقى المسألة الأشد خطورة هي اتساع سلطة القرار مقابل ضيق مساحة مساءلته، فالمواطن الذي يتحمل أثر التوتر على أمنه، وكلفة الالتزامات على موارد بلده، يملك حق معرفة ما يُقرَّر باسمه،

وحق الاعتراض على خيارات قد تمس حياته ومستقبل أسرته، ولا يجوز أن يُختزل دوره في تأييد قرارات لم تُعرض عليه أسبابها وبدائلها، ثم يُطلب منه تحمل نتائجها باعتبارها قدرًا وطنيًا لا يُناقش.

ومن هنا، فإن مراجعة السياسة الخارجية القطرية تقتضي تغييرًا في معيار النجاح نفسه وهو حماية أمن المجتمع، وصون موارده، وتقليص مصادر انكشافه، وترك مساحة للتراجع حين تثبت كلفة الاختيار، وتقتضي كذلك الفصل بين مكانة القيادة ومصلحة الدولة، حتى لا يصبح الاعتراف بالخطأ تهديدًا للهيبة، ولا يتحول الاستمرار فيه إلى عبء يُفرض على الجميع، فالمسؤولية تُقاس بالاستعداد لتصحيح القرار، ولو خالف الرواية التي بُنيت حوله.

وفي نهاية المطاف، يعود معنى الوطن إلى الناس الذين يعيشون فيه، إلى أب يريد أن يطمئن على أبنائه، وأم تتطلع إلى غد آمن، وشاب ينتظر فرصة يصنع بها حياته، و هؤلاء ليسوا هامشًا في حسابات النفوذ، وأمنهم ليس ثمنًا مباحًا لطموح سياسي، ومن حقهم أن تكون قوة دولتهم سندًا لهم، وأن يجدوا في قراراتها حماية لمستقبلهم، لا أسبابًا جديدة للقلق عليه، وللأجيال القادمة حق في قطر لا يقل عن حق من يملكون القرار اليوم، فهي تستحق أن

ترث وطنًا قادرًا على الاختيار، لا وطنًا أثقلته التزامات لم تُستشر فيها وخصومات لم تصنعها، ولن يكون الإنصاف في أن تترك لها رواية عن مكانة دولية واسعة، ثم نتركها وحدها أمام فواتيرها، إن أصدق ما يمكن أن يُقدَّم لأبناء الغد هو دولة يصون أمنُها حياتهم، وتحفظ مواردُها كرامتهم، وتتسع خياراتُها لأحلامهم؛ فمستقبل قطر أمانة، ولا يحق لأحد أن ينفق هذه الأمانة ليصنع مجدًا عابرًا في الحاضر.

مراجع

1. التعريف الرسمي لشبكة الجزيرة

https://network.aljazeera.net/ar/about-us

2. التقرير السنوي لقطر للطاقة لعام 2021.

https://www.qatarenergy.qa/en/MediaCenter/Publications/QatarEnergy%20Annual%20Review%202021%20-%20English.pdf

3. وكالة الأنباء القطرية : عقد «سينوبك»

https://qna.org.qa/en/news-bulletins-details?date=21%2F11%2F2022&id=0034-qatarenergy,-sinopec-sign-27-year-4-million-tons-per-annum-lng-supply-agreement

4. اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ

https://www.unfccc.int/sites/default/files/2025-11/Qatar%20NDC%203.0.pdf

5. تقرير وكالة الطاقة الدولية الصادر في سبتمبر 2026

https://www.iea.org/reports/assessing-emissions-from-lng-supply-and-abatement-options

الفهرس

الموضوع	الصفحة
ملخص	2
مقدمة	4
الفصل الأول: صناعة المكانة وشخصنة القرار في السياسة الخارجية	8
1. صناعة المكانة الدولية	8
2. شخصنة القرار وضعف المساءلة	11
الفصل الثاني: حدود التأثير وإخفاقات الاستدامة في الوساطة القطرية	14
1. دوافع الوساطة ومعايير اختيار النزاعات	14
2. القصور في تصميم التسويات وضمان تنفيذها	17
3. كلفة الوساطة	20
الفصل الثالث: دبلوماسية الطاقة و حدود الاستقلال	24
1. توظيف الغاز في بناء العلاقات السياسية	24
2. رهانات التوسع ومخاطر المبالغة في تقدير النفوذ	27
3. تناقضات الدبلوماسية البيئية القطرية	29
الفصل الرابع: سوء تقدير المخاطر وكلفة الخيارات	32
1. التنافس الإقليمي وتناقض التحالفات	32
2. الفجوة بين الطموح الدبلوماسي والقدرة على الحماية	34
3. قصور إدارة الأزمات وتصحيح المسار	36
4. تحميل المجتمع والأجيال القادمة كلفة النفوذ	38
التوصيات	41
الخاتمة	43
مراجع	46

السياسة الخارجية القطرية

القوة الناعمة وتناقضات النفوذ

الوساطة ودبلوماسية الطاقة والنفوذ الإقليمي

يتناول هذا الكتاب بالنقد السياسة الخارجية القطرية، مع التركيز على توظيف القوة الناعمة والوساطة ودبلوماسية الطاقة والنفوذ الإقليمي، وما يرتبط بهذه الأدوات من قصور وتناقضات وسوء إدارة. ويبحث الفجوة بين الصورة التي تروجها السلطات القطرية لدورها الدولي والنتائج الفعلية لسياساتها، من خلال تقييم تناسب الأهداف والوسائل، واستدامة المكاسب، والأعباء المالية والسياسية والأمنية التي تتحملها الدولة والمجتمع.

تحلل الدراسة بناء قطر لمكانتها الدولية عبر الإعلام والاستثمار والمساعدات، وتبرز التناقض بين ادعاء الحياد والخيارات المنحازة، وتركيز القرار في السياسة الخارجية، ومحدودية الشفافية والمساءلة.

وتقيم جهود الوساطة القطرية وحدود التأثير في أطراف النزاعات، والفجوة بين استضافة المفاوضات وتحقيق تسويات دائمة. كما تبحث دور دبلوماسية الطاقة ومدى تحول الثروة الغازية إلى نفوذ سياسي وحماية أمنية، ومخاطر المبالغة في تقدير أوراق الضغط القطرية، والتناقض بين الخطاب البيئي والتوسع الهيدروكربوني.

ويستعرض الكتاب النفوذ الإقليمي وكلفة خيارات السياسة الخارجية، بما فيها تناقض التحالفات وسوء تقدير المخاطر وتداعياتها على المواطنين والموارد الوطنية والأجيال القادمة. ويؤكد أن تقييم السياسة الخارجية القطرية يقوم على قدرتها على حماية المصلحة الوطنية وضمان المساءلة وتجنب تحميل المجتمع والأجيال القادمة أعباء المغامرات السياسية، لا على حجم الحضور الدبلوماسي وحده.

المحاور الرئيسية

الصورة الدولية والقوة الناعمة
الإعلام والاستثمار والمساعدات والسعي إلى المكانة العالمية.

الوساطة
الدوافع وحدود التأثير وتحديات التسويات الدائمة.

دبلوماسية الطاقة
الغاز والعقود والنفوذ وحقيقة الضمانات الأمنية.

النفوذ الإقليمي
التحالفات والمخاطر وكلفة خيارات السياسة الخارجية.

المساءلة والمصلحة الوطنية
الأثر على المواطنين والموارد الوطنية والأجيال القادمة.

دار آل ثاني