

الحرب وتحديات الأمن الاقتصادي الخليجي



الدولة والمكانة في عهد الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني

رهانات السيطرة على
المضايق الإستراتيجية

الأمن القومي الإسرائيلي
بعد السابع من أكتوبر

إيران وإسرائيل وأنماط
التوسع الجغرافي

الدولة والمكانة في عهد الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني: قراءة في إرث التحول القطري

State and Status under Sheikh Hamad bin Khalifa Al Thani: A Reading of the Legacy of Qatar's Transformation

* Alanoud Ahmed AL-Thani – العنود أحمد آل ثاني

ملخص

تبحث هذه الدراسة في إرث التحول الذي شهدته قطر في عهد الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني (1995-2013)، من خلال تحليل العلاقة بين بناء الدولة، وإدارة الثروة، وصناعة المكانة الإقليمية والدولية، ومدى استمرارية هذه التحولات بعد انتقال الحكم عام 2013. وتنطلق من فرضية مفادها أن الأثر الأبرز لتلك الحقبة تمثل في إعادة تركيب مصادر القوة القطرية؛ بتحويل الثروة الهيدروكربونية إلى قدرات مؤسسية وتنموية، وتوظيفها في بناء أدوات اقتصادية واستثمارية وإعلامية ودبلوماسية وسَّعت مكانة قطر وهامش حركتها الإقليمية والدولية. وتعتمد الدراسة المنهج التاريخي التحليلي، وتوظف "اختبار الاستمرارية" للتمييز بين الإرث الشخصي للقيادة والإرثين المؤسسي والإستراتيجي للدولة، من خلال تتبع أداء المؤسسات والقدرات والخيارات الإستراتيجية في مرحلة ما بعد 2013. وتخلص إلى أن عهد الشيخ حمد مثل مرحلة تأسيس ثانية في تاريخ الدولة القطرية الحديثة، أعيدت خلالها صياغة وظائف الدولة ومصادر قوتها وأدوات عملها، وأن استمرار جانب معتبر من المؤسسات والقدرات والخيارات الإستراتيجية وتطويرها في عهد الشيخ تميم بن حمد آل ثاني يكشف عن انتقال جانب من تجربة 1995-2013 من إرث حاكم إلى إرث دولة.

الكلمات المفتاحية: قطر، الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني، بناء الدولة، قدرة الدولة، الغاز الطبيعي، القوة الناعمة، المكانة الدولية، الدول الصغيرة، الإرث السياسي.

Abstract

This study examines the legacy of Qatar's transformation under Sheikh Hamad bin Khalifa Al Thani (1995–2013) by analysing the relationship between state-building, wealth management, and the construction of

* د. العنود أحمد آل ثاني، باحثة أولى ونائبة مدير مركز الجزيرة للدراسات.

Dr. Al-Anoud Ahmed Al-Thani, Senior Researcher and Deputy Director of Al Jazeera Centre for Studies.

regional and international status, as well as the extent to which these transformations endured after the transfer of power in 2013. It argues that the most significant legacy of this period lay in the reconfiguration of Qatar's sources of power: transforming hydrocarbon wealth into institutional and developmental capacities and deploying them to build economic, investment, media and diplomatic instruments that expanded Qatar's international standing and room for manoeuvre at the regional and international levels. The study adopts a historical-analytical approach and employs a "continuity test" to distinguish between the leadership's personal legacy and the state's institutional and strategic legacies by tracing the performance of institutions, capabilities and strategic choices in the post-2013 period. It concludes that Sheikh Hamad's reign represented a second foundational phase in the history of the modern Qatari state, during which the functions of the state, its sources of power, and its instruments of action were reshaped. The continued relevance of a significant part of these institutions, capabilities and strategic choices—and their further development under Sheikh Tamim bin Hamad Al Thani—demonstrates the transformation of part of the 1995–2013 experience from the legacy of a ruler into the legacy of a state.

Keywords: Qatar, Sheikh Hamad bin Khalifa Al Thani, state-building, state capacity, natural gas, soft power, international status, small states, political legacy.

مقدمة

شكّلت وفاة الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني، الأمير السابق لدولة قطر خلال الفترة 1995-2013، مناسبة لإعادة النظر في تجربة حكم ارتبطت بمرحلة من أكثر مراحل التاريخ القطري الحديث كثافة في التحولات. ولا تنبع أهمية العودة إلى هذه التجربة من المناسبة ذاتها بقدر ما تأتي من المسافة الزمنية التي باتت تفصل بين انتهاء حكم الشيخ حمد والوقت الراهن؛ إذ مضى أكثر من ثلاثة عشر عاماً على انتقال السلطة إلى الشيخ تميم بن حمد آل ثاني، وهي مدة تسمح بالنظر إلى تلك المرحلة من زاوية مختلفة عن القراءات التي كُتبت أثناءها أو في السنوات الأولى التالية لها، والتمييز، بدرجة أكبر، بين ما ارتبط بشخص القيادة وما تحول إلى مؤسسات وسياسات وخيارات إستراتيجية استمرت بعد انتقال الحكم.

فقد شهدت قطر خلال حكم الشيخ حمد تحولاً واسعاً شمل بنية الدولة واقتصادها ومؤسساتها وعلاقتها بالمجتمع وموقعها في محيطها الإقليمي والدولي. وتزامن التوسع الكبير في استثمار موارد الغاز مع بناء بنية تحتية ومؤسسات اقتصادية وتعليمية واجتماعية جديدة، وتطوير الإطار الدستوري والتشريعي للدولة، وتوسيع مجالات المشاركة المجتمعية، فضلاً عن انتهاج سياسة خارجية نشطة، وبناء حضور إعلامي ودبلوماسي أتاح لقطر أداء أدوار إقليمية ودولية تجاوزت، في حالات عديدة، المحددات التقليدية المرتبطة بحجم الدولة وعدد سكانها. وقد ارتبطت هذه المرحلة بمشروع استهدف تحديث الحكم والدولة من خلال التنمية المستدامة وبناء منظومة قانونية جديدة وإعادة صياغة العلاقة بين الدولة والمجتمع(1).

غير أن أهمية هذه التحولات لا تكمن في حجم الإنجازات القطاعية منفردة بقدر ما تكمن في طبيعة العلاقة التي نشأت بينها. فمن المنظور الذي تبناه هذه الدراسة، لم تكن تنمية قطاع الطاقة، أو تحديث المؤسسات، أو الاستثمار في التعليم، أو إنشاء أدوات إعلامية ودبلوماسية ذات تأثير، مسارات منفصلة؛ بل مثّلت، بدرجات متفاوتة، عناصر في عملية أوسع لإعادة تركيب مصادر القوة القطرية. فقد أتاح الثروة الهيدروكربونية موارد استثمارية جانب منها في بناء قدرات الدولة ومؤسساتها ورأس مالها البشري، ثم أسهمت هذه القدرات، إلى جانب الطاقة، في إنتاج أدوات

جديدة للنفوذ والحضور الخارجي. ويلقي هذا المنظور الضوء على الارتباط بين القيادة في عهد الشيخ حمد وبين التنمية المستدامة والدستور والمشاركة والمأسسة والحكم الرشيد، وكذلك بين نمط القيادة واكتساب أدوات "القوة الناعمة" وتوسيع الحضور السياسي والاقتصادي الدولي لقطر(2).

تنطلق الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في تفسير طبيعة التحول الذي أحدثته حقبة الشيخ حمد بن خليفة في بنية الدولة القطرية ومصادر قوتها ومكانتها، ومدى قدرة هذا التحول على تجاوز المرحلة التي نشأ فيها والاستمرار بعد انتقال السلطة عام 2013. ويتفرع عن ذلك سؤالان مترابطان: كيف تحولت الموارد الاقتصادية، وفي مقدمتها الثروة الغازية، إلى قدرات مؤسسية وتنموية وسياسية؟ وإلى أي مدى تحولت الخيارات التي ارتبطت بقيادة الشيخ حمد من مشروع يقوده الحاكم إلى مكونات مستقرة في بنية الدولة وإستراتيجيتها؟

وتفترض الدراسة أن الأثر الأكثر أهمية لحقبة الشيخ حمد لم يتمثل في تراكم الإنجازات القطاعية بقدر ما تمثل في إعادة تركيب مصادر القوة القطرية؛ من خلال تحويل الثروة الهيدروكربونية إلى قدرة مؤسسية وتنموية، وتوظيف هذه القدرة، إلى جانب موارد الطاقة، في بناء نفوذ إعلامي ودبلوماسي واستثماري، مكن دولة صغيرة جغرافياً وديمغرافياً من إنتاج مكانة إقليمية ودولية تجاوزت مقومات القوة التقليدية المتاحة لها. كما تفترض أن استمرار قسم مهم من المؤسسات والسياسات والخيارات الإستراتيجية التي تشكلت خلال تلك المرحلة، وقدرتها على العمل في سياقات وأزمات لاحقة، يمثل مؤشراً على انتقال جانب من مكتسبات تلك الحقبة من إرث القيادة إلى إرث الدولة.

وتستخدم الدراسة مفهوم "الإرث السياسي" للدلالة على جملة المؤسسات والسياسات والخيارات الإستراتيجية وأنماط توظيف الموارد التي نشأت أو ترسخت خلال فترة قيادة سياسية معينة، واستمرت آثارها بعد انتهاء تلك القيادة(3). وبهذا المعنى، لا يُقاس الإرث بحجم ما أنجز خلال فترة الحكم فحسب، وإنما كذلك بقدرته على الاستمرار والتكيف والعمل في ظروف تختلف عن الظروف التي نشأ فيها. ومن ثم تميز الدراسة، لأغراض التحليل، بين ثلاثة مستويات مترابطة: إرث شخصي يتصل بنمط القيادة وصناعة القرار، وإرث مؤسسي يتمثل في المؤسسات

والبنى والسياسات التي استقرت داخل الدولة، وإرث إستراتيجي يتعلق بتصور قطر لمصادر قوتها ودورها ومكانتها في الإقليم والعالم.

وتعتمد الدراسة منهجاً تاريخياً تحليلياً يتتبع التحولات الأساسية التي شهدتها قطر بين عامي 1995 و2013، مع توظيف مقارنة تحليلية تقوم على الربط بين بناء الدولة وإدارة الموارد وصناعة المكانة. كما تستعين بما يمكن تسميته "اختبار الاستمرارية"، من خلال النظر في مسار المؤسسات والسياسات والقدرات التي نشأت أو ترسخت في عهد الشيخ حمد بعد انتقال الحكم، ولاسيما خلال محطات كاشفة تمثلت في أزمة سحب السفراء عام 2014، وأزمة الحصار بين عامي 2017 و2021، وجائحة كورونا عام 2020، واستضافة كأس العالم عام 2022. ولا يفترض هذا الاختبار تطابق سياسات العهدين، وإنما يسعى إلى تحديد عناصر الاستمرار والتغير، والتميز بين ما كان مرتبطاً بطرف تاريخي وقيادة بعينها وما اكتسب قدرة مؤسسية وإستراتيجية على البقاء.

وعلى هذا الأساس، تنتظم الدراسة في أربعة محاور: يبحث الأول في مرحلة 1995 بوصفها بداية لإعادة تشكيل بنية الدولة وعلاقتها بالمجتمع؛ ويتناول الثاني عملية تحويل الثروة، ولاسيما الغازية، إلى قدرة دولة من خلال المؤسسات والتنمية ورأس المال البشري؛ ويحلل الثالث انتقال قطر من محدودية الدولة الصغيرة إلى صناعة مكانة إقليمية ودولية عبر الطاقة والإعلام والدبلوماسية والاستثمار؛ بينما يختبر الرابع إرث هذه التحولات بعد عام 2013، للوقوف على مدى انتقالها من خيارات ارتبطت بقيادة الشيخ حمد بن خليفة إلى مكونات أكثر رسوخاً في بنية الدولة القطرية وإستراتيجيتها.

أولاً: 1995 ومنطلقات إعادة تشكيل الدولة

مثل وصول الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني إلى الحكم، عام 1995، نقطة تحول في مسار الدولة القطرية، تجاوزت دلالتها انتقال السلطة من حاكم إلى آخر إلى إطلاق عملية لإعادة تشكيل وظائف الدولة وأدوات عملها وعلاقتها بالمجتمع. ولم تبدأ هذه العملية من فراغ؛ فقد كانت لقطر مؤسساتها وأطرها القانونية والإدارية التي تشكلت منذ الاستقلال وما قبله، لكن المرحلة الجديدة اتسمت بتسارع بناء المؤسسات وتحديث التشريعات، وإدخال التخطيط الإستراتيجي، وتوسيع نطاق

التنظيم القانوني لعمل الدولة. واحتلت القيادة السياسية موقعاً مركزياً في هذه العملية؛ إذ ارتبطت السنوات الأولى من حكم الشيخ حمد بتوجه نحو تسريع التحديث، مع اعتماد التدرج في إدخال التغييرات السياسية والاجتماعية. ولم تقم هذه المقاربة على القطيعة مع البنى التقليدية للمجتمع، وإنما سعت إلى المواءمة بينها وبين مقتضيات بناء دولة حديثة. وظلت الدولة الفاعل الرئيس في تحديد اتجاهات الإصلاح وإيقاعه، بينما أخذت الأولويات التي تحددها القيادة تتحول تدريجياً إلى مؤسسات وتشريعات وسياسات عامة. وبذلك تشكل نمط من التحديث الذي تقوده الدولة من أعلى، وظلت فيه مركزية القيادة متزامنة مع اتجاه متزايد نحو المأسسة، بدل أن تكون إحدهما نقيضاً للأخرى. ويكشف هذا التفاعل بين القيادة والمؤسسة عن إحدى السمات الأساسية للتجربة القطرية في تلك المرحلة (4).

وكان بناء قدرة الدولة على التخطيط طويل المدى أحد المؤشرات المبكرة على هذا التحول. ففي يناير/كانون الثاني 1998، أنشئ مجلس التخطيط، وأسندت إليه مهمة إعداد الخطط الإنمائية طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى، واقتراح السياسات الاقتصادية والاجتماعية والأهداف الإنمائية بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية. ولم تكن أهمية هذه الخطوة في إنشاء جهاز حكومي جديد فحسب، وإنما في إدخال التخطيط بوصفه وظيفة مركزية من وظائف الدولة، وربط إدارة الموارد بتصور مستقبلي للاقتصاد والمجتمع.

وتطور هذا المسار مع إنشاء الأمانة العامة للتخطيط التنموي، عام 2006، التي أنيط بها وضع رؤية شاملة وخطط إستراتيجية عامة للتنمية ومتابعة تنفيذها، وتحديد الأولويات والأهداف الكمية، والتنسيق بين الخطط التنفيذية للجهات المختلفة، وتقييم الأداء واقتراح الإجراءات التصحيحية. وبذلك انتقلت وظيفة التخطيط من إعداد البرامج التنموية إلى بناء منظومة أكثر تكاملاً تقوم على الرؤية والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وتكفل هذا المسار خلال عهد الشيخ حمد بإطلاق "رؤية قطر الوطنية 2030"، عام 2008، بوصفها إطاراً بعيد المدى يحدد الغايات الكبرى للدولة والمجتمع ويوجه الإستراتيجيات والخطط المرحلية نحوها (5).

وبموازاة بناء القدرة التخطيطية والإدارية، شهدت الدولة عملية مأسسة دستورية وقانونية كان أبرز معالمها الدستور الدائم. فبعد عقود من العمل بالنظام الأساسي

المؤقت لعام 1970 وتعديلاته لعام 1972، عُرض مشروع الدستور على الاستفتاء الشعبي، في 29 أبريل/ نيسان 2003، ثم صدر الدستور الدائم، في 8 يونيو/ حزيران 2004. ولم تقتصر دلالاته على الانتقال من إطار دستوري مؤقت إلى آخر دائم؛ فقد نَظَّم السلطات العامة، وحدَّد جملة من الحقوق والواجبات، وربط ممارسة السلطة بمجموعة من المبادئ القانونية والمؤسسية، وفي مقدمتها أن "سيادة القانون أساس الحكم في الدولة" (6).

كما ربط الدستور وظيفة الدولة بأهداف تتجاوز إدارة السلطة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ورفع مستوى المعيشة، وتوفير فرص العمل، والعناية بالتعليم والصحة والأسرة والنشء، وحسن استغلال الموارد الطبيعية وحماية البيئة. وبهذا المعنى، كان التطور الدستوري جزءاً من تحول أوسع في تصور وظيفة الدولة ذاتها: من جهاز لإدارة الحكم والموارد إلى دولة تضطلع بمسؤولية التخطيط للتنمية وبناء القدرات البشرية والاجتماعية وتنظيم العلاقة بين مؤسساتها والمواطنين.

واقترن ذلك بتطوير بعض آليات المساءلة والرقابة المؤسسية، بما في ذلك الرقابة القضائية على دستورية القوانين، واختصاص القضاء الإداري المنازعات التي تكون الإدارة طرفاً فيها، وهو ما تُرجم لاحقاً بصدر قانون الفصل في المنازعات الإدارية، عام 2007 (7) وإنشاء المحكمة الدستورية العليا، عام 2008 (8). كما امتدت عملية المأسسة إلى مجالات الرقابة والنزاهة وإدارة المال العام؛ فصدرت تشريعات تتعلق بمكافحة الرشوة واختلاس الأموال العامة، وانضمت قطر إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، عام 2007، ثم أنشئت هيئة الرقابة الإدارية والشفافية، عام 2011 (9)، وأسندت إليها مهام تتعلق بتعزيز النزاهة ومراجعة أوجه القصور في النظم الإدارية والمالية واقتراح معايير للشفافية. ولا تكمن دلالة هذه الإجراءات في أنها تثبت بذاتها تحقُّق نموذج مكتمل من "الحكم الرشيد"، وإنما في كونها تكشف اتجاهاً متراكماً نحو جعل إدارة الدولة أكثر اعتماداً على القانون والتنظيم والتخطيط والرقابة المؤسسية (10).

وفي موازاة ذلك، اتجهت الدولة إلى توسيع نطاق المشاركة العامة بصورة تدريجية. وشكل انتخاب المجلس البلدي المركزي منذ عام 1999، بمشاركة الرجال والنساء في الانتخاب والترشح، إحدى العلامات المبكرة لهذا المسار. وكانت أهمية التجربة

في إدخال آلية الانتخاب إلى المجال العام وإتاحة قدر من المشاركة في إدارة الشؤون المحلية، أكثر من كونها تحولاً إلى نظام سياسي تنافسي. فقد ظلت الدولة صاحبة الدور المركزي في تحديد نطاق المشاركة وإيقاع تطورها، كما بقيت القيادة السياسية والسلطة التنفيذية في مركز النظام(11).

وتكشف المقارنة بين هذه المسارات عن عدم تماثل سرعات التحول خلال عهد الشيخ حمد. فقد كان بناء قدرة الدولة الإدارية والتخطيطية وتحديث المؤسسات والتشريعات أسرع وأوسع من إعادة تشكيل المجال السياسي. ولذلك لا يصح مساواة المؤسسة بالتعددية السياسية، أو اعتبار تحسين الحوكمة مرادفاً للتحول الديمقراطي؛ فالمساران قد يتقاطعان لكنهما لا يتطابقان. وقد اتسعت المشاركة السياسية داخل إطار تدريجي تحدده الدولة، في حين توسعت بوتيرة أسرع قدراتها التنظيمية والتخطيطية والتنمية.

وتساعد هذه المفارقة على تحديد طبيعة التحول الذي شهدته قطر بصورة أدق. فلم تكن العملية انتقالاً من حكم شخصي إلى حكم مؤسسي يحل فيه أحدهما محل الآخر بل نشأت علاقة أكثر تركيياً بين قوة القيادة وبناء المؤسسة. فقد كانت القيادة السياسية نفسها المحرك الرئيس لعملية المؤسسة: تحدد الاتجاهات الكبرى، بينما تتولى المؤسسات التي أنشئت أو أعيد تنظيمها تحويلها إلى سياسات وتشريعات وخطط وآليات للتنفيذ والمتابعة. ومن ثم، يمكن النظر إلى أحد أهم التحولات التي شهدتها الدولة بين عامي 1995 و2013 بوصفه بناء "قدرة دولة" تتجاوز امتلاك الموارد المالية إلى القدرة على تحديد الأهداف، وتنظيم الموارد، وتوزيع الوظائف، ووضع الخطط، ومتابعة التنفيذ وإنتاج القواعد المنظمة للعمل العام.

وهنا تتصل عملية المؤسسة مباشرة بإشكالية هذه الدراسة المتعلقة بإرث الشيخ حمد. فالمعيار الأهم في تقييم تجربة تقودها شخصية سياسية قوية ليس عدد القرارات أو المؤسسات التي أنشئت في عهدها فحسب، وإنما مقدار ما استطاعت تحويله من خياراتها إلى قواعد ومؤسسات وقدرات قابلة للاستمرار بعد انتقال السلطة. ومن هذه الزاوية، يمثل الدستور، ومؤسسات التخطيط، والأجهزة الرقابية، وتطوير الإدارة العامة، البنية الأولى التي يمكن من خلالها اختبار انتقال جانب من تجربة الشيخ حمد من مشروع قيادة إلى قدرة دولة.

ثانيًا: من الثروة إلى بناء الدولة

إذا كانت المؤسسة، كما اتضح في المحور السابق، قد مثلت أحد أبعاد التحول الذي شهدته قطر منذ عام 1995، فإن بناء المؤسسات وتوسيع وظائف الدولة كانا يحتاجان إلى قاعدة مادية تتيح تحويل الخطط والسياسات إلى قدرات فعلية. وقد وفرت الثروة الهيدروكربونية هذه القاعدة، لكن أهميتها في تجربة الشيخ حمد بن خليفة لم تكن في حجم الإيرادات التي حققتها فحسب، وإنما في الكيفية التي أعيد بها توظيف هذه الإيرادات في بناء الاقتصاد والبنية التحتية والمؤسسات ورأس المال البشري والأصول الاستثمارية. ومن هذه الزاوية، يمكن النظر إلى التحول الاقتصادي في تلك الحقبة بوصفه عملية انتقلت فيها قطر تدريجيًا من امتلاك مورد طبيعي إلى توظيف عوائده في بناء الدولة وتوسيع إمكاناتها التنموية.

ولم يكن هذا التحول نتيجة تلقائية لامتلاك قطر احتياطات ضخمة من الغاز؛ فعندما تولى الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني الحكم، عام 1995، كانت الدولة تواجه ظروفًا مالية صعبة بفعل انخفاض أسعار النفط وتراجع الإيرادات والسيولة، في وقت كانت فيه مطالبة بتوفير اعتمادات مالية كبيرة لاستكمال مشروعات الغاز الطبيعي والبتروكيماويات والأسمدة والكهرباء وغيرها من مشروعات التنمية، وهو ما استدعى تمويل جانب منها بقروض داخلية وخارجية. ومع ذلك، لم تتجه القيادة إلى تقليص المشروعات الإستراتيجية أو التراجع عنها بل اختارت تحمل الضغوط المالية الآنية والاستمرار في خطة التنمية، انطلاقًا من تقدير أن محدودية الاحتياطات النفطية تجعل تنمية موارد إضافية ومتنوعة ضرورة لمستقبل البلاد. وقد عبّر الشيخ حمد مبكرًا عن هذا التصور حين ربط قوة الاقتصاد ليس فقط برفاه المواطن ومستوى معيشته، وإنما أيضًا بأمن الوطن واستقراره وتقدمه واستقلال قراره. وكان تطوير الغاز في قلب هذه الرؤية؛ إذ توقعت القيادة آنذاك أن تكون الصعوبات المالية مؤقتة إلى حين اكتمال المشروعات الأساسية وبدء الإنتاج الفعلي للغاز. ومن ثم، لم تكن نقطة الانطلاق ووفرة مالية جاهزة أتاحتها الغاز، بقدر ما كانت قرارًا إستراتيجيًا بالاستثمار في الغاز وتحمل تكلفته قبل أن تتحقق عوائده الكبرى، وتحويله لاحقًا إلى قاعدة لتمويل عملية أوسع لبناء الدولة وتنويع مواردها(12).

الغاز وقاعدة التحول الاقتصادي

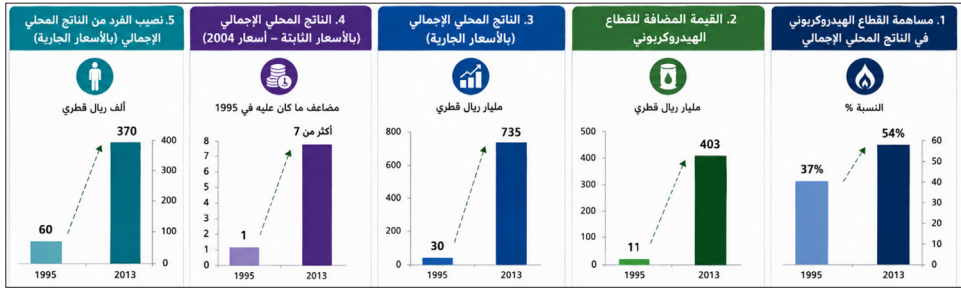
شكّل تطوير حقل الشمال نقطة الارتكاز في هذا التحول. فعلى الرغم من اكتشاف الحقل عام 1971، لم تبدأ أولى شحنات الغاز الطبيعي المسال في الخروج من قطر إلا في أواخر عام 1996. وكان التوجه إلى تطوير الغاز قد بدأ قبل تولي الشيخ حمد الحكم؛ ففي عام 1989، حين كان ولياً للعهد، اتخذ قرار إقامة مدينة رأس لفان الصناعية مركزاً لصناعة الغاز، واختير موقعها لقربه من الحقل وملاءمته للأهداف التي وضعتها الدولة لتطوير هذه الصناعة. وبعد توليه الحكم، عام 1995، تسارعت عملية بناء صناعة متكاملة للغاز، حتى أصبحت قطر، عام 2006، أكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال في العالم، ثم بلغت طاقتها الإنتاجية عام 2010 نحو 77 مليون طن سنوياً (13).

ولم يكن بناء هذه الصناعة ممكناً بالاعتماد على المورد الطبيعي وحده؛ فقد تطلب رؤوس أموال كبيرة وتكنولوجيا متقدمة وخبرات فنية وأسواقاً خارجية مستقرة. ومن هنا قامت إستراتيجية التطوير على الشراكة مع شركات الطاقة العالمية، سواء من خلال اتفاقيات المشاركة في الإنتاج في قطاع النفط أو المشروعات المشتركة في الغاز والبتروكيماويات. وأسهمت الكميات المتزايدة من الغاز في توسيع إنتاج الأمونيا واليوريا والإيثيلين، والانتقال إلى صناعات لاحقة، من بينها منتجات البولي إيثيلين، كما توسعت قطر في تحويل الغاز إلى سوائل من خلال مشروعات كبرى، أبرزها "أوريكس" و"اللؤلؤة". وبذلك أخذت تتشكل حول حقل الشمال سلسلة إنتاج متكاملة تمتد من استخراج الغاز ومعالجته إلى تسيله ونقله وتصديره، ومن استخدامه مصدراً للطاقة إلى توظيف مشتقاته في صناعات تحويلية ذات قيمة مضافة (14).

وتكشف المؤشرات الاقتصادية عن حجم التحول الذي أحدثه قطاع الطاقة خلال هذه المرحلة. فقد ارتفعت مساهمة القطاع الهيدروكربوني في الناتج المحلي الإجمالي من 37٪ في بداية عهد الشيخ حمد إلى 54٪ في نهايته، فيما ارتفعت القيمة المضافة للقطاع من نحو 11 مليار ريال إلى نحو 403 مليارات، بمعدل نمو سنوي بلغ 22.2٪ بالأسعار الجارية و11.4٪ بالأسعار الثابتة. وانعكس ذلك على مجمل النشاط الاقتصادي؛ إذ ارتفع الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية من نحو 30 مليار ريال إلى نحو 735 ملياراً، أي إلى 24.5 ضعف مستواه في بداية الفترة،

بمتوسط نمو سنوي بلغ 19.5٪. وبالأسعار الثابتة، تجاوز الناتج في نهاية الفترة سبعة أمثال مستواه في بدايتها، بمعدل نمو سنوي قدره 11.7٪. كما ارتفع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي من نحو 60 ألف ريال إلى نحو 370 ألفاً، بمعدل نمو سنوي بلغ 10.6٪ (15).

أداء الاقتصاد القطري في عهد الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني (1995-2013)



المصدر: الديوان الأميري القطري، "إنجازات الأمير الوالد".

وامتد أثر هذه الطفرة إلى التجارة الخارجية؛ فقد ارتفعت صادرات السلع والخدمات من نحو 13 مليار ريال إلى نحو 538.5 ملياراً، مدفوعة أساساً بالتوسع في إنتاج الغاز المسال والنفط وارتفاع أسعارهما، فيما ارتفع فائض الميزان التجاري السلعي من نحو 1.7 مليار ريال إلى نحو 387 ملياراً. ولم يعد الغاز، والحال هذه، مجرد قطاع كبير داخل الاقتصاد، بل أصبح القاعدة المالية التي وفرت للدولة موارد غير مسبقة لتوسيع نطاق عملها وتمويل مشروعها التنموي (16).

توظيف العوائد في بناء مقومات التنمية

غير أن قياس أثر هذه المرحلة بحجم النمو في قطاع الطاقة وحده يحجب جانباً أساسياً من التجربة؛ فقد انتقلت آثار الإيرادات الهيدروكربونية إلى قطاعات الاقتصاد الأخرى. وارتفعت مساهمة القطاع غير الهيدروكربوني في الناتج المحلي الإجمالي من نحو 18.7 مليار ريال في بداية عهد الشيخ حمد إلى نحو 332 ملياراً في نهايته. وحقق قطاع الصناعات التحويلية نمواً سنوياً حقيقياً قدره 9.4٪، والبناء والتشييد 17.8٪، والنقل والاتصالات 17.6٪، وهي مؤشرات تكشف أن الطفرة لم تبق محصورة داخل قطاع استخراج النفط والغاز، وإن ظل هذا القطاع مصدر التمويل الرئيس لها (17).

وظهرت هذه الموارد بصورة ملموسة في إعادة تشكيل البنية التحتية للبلاد. فقد شهدت تلك المرحلة الشروع في مشروعات كبرى، من بينها مطار حمد الدولي الذي بدأ إنشاؤه عام 2005، ومشروع شبكات السكك الحديدية عام 2011، وميناء الدوحة الجديد الذي تقرر إنشاؤه عام 2007، فضلاً عن مدينة لوسيل، ومشروع مشيرب، وغيرها من المشروعات. وبذلك تحولت العوائد المالية إلى أصول مادية طويلة الأجل وسَّعت إمكانات الاقتصاد وربطت عملية النمو ببناء بنية أساسية قادرة على استيعاب التوسع السكاني والاستثماري.

وكان الاستثمار في الإنسان الوجه الآخر لهذه العملية. فقد جعلت السياسة التنموية التعليم أحد المجالات الرئيسة لبناء رأس المال البشري؛ فأنشئت مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع، عام 1995، وتوسعت المدارس والجامعات والكليات المتخصصة، وتطورت المناهج وطرق التدريس، وانفتحت البلاد على تجارب تعليمية دولية، وأصبحت المدينة التعليمية تضم مؤسسات تعليمية وعلمية وبحثية عالمية، ثم تأسست جامعة حمد بن خليفة. كما خصصت الدولة بموجب المرسوم بقانون رقم 24 لسنة 2008 نسبة 2.8٪ من إيراداتها لدعم البحث العلمي (18).

وتكشف هذه السياسات عن تصور يتجاوز مجرد التوسع في الخدمات؛ إذ كان المقصود تحويل جانب من رأس المال الناجم عن الطاقة إلى رأس مال بشري ومعرفي يستطيع تشغيل الاقتصاد والمؤسسات التي كانت الدولة تبنيها. وقد كرَّست "رؤية قطر الوطنية 2030" هذا التوجه حين جعلت التنمية البشرية إحدى ركائزها الأساسية، وربطت استدامة التنمية ببناء نظام تعليمي متطور وقوة عمل مؤهلة واقتصاد يتجه تدريجيًا نحو المعرفة. وكانت الرؤية نفسها، التي أعدت بتوجيهات الشيخ حمد، عام 2007، وأقرت عام 2008، تعبيرًا عن انتقال الدولة من إدارة طفرة اقتصادية آنية إلى التفكير في كيفية استدامة مكتسباتها على المدى الطويل (19).

تراكم الأصول

اتخذ تحويل الثروة إلى أصول طويلة الأجل مسارًا مؤسسيًا موازيًا في قطر. ففي عام 2001، تأسس "المجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار" ليشرف على السياسات الاقتصادية والمالية والتجارية وشؤون الطاقة والاستثمار. وفي عام 2005،

تأسس "جهاز قطر للاستثمار" بهدف تنمية أموال احتياطي الدولة واستثمارها وإدارتها. وكان لهذا المسار دلالة تتجاوز إنشاء مؤسسة استثمارية جديدة؛ إذ مثل محاولة لتحويل جانب من العوائد المتأتية من مورد ناضب إلى أصول مالية وحقيقية قادرة على توليد عوائد مستقبلية. وبذلك أخذت إدارة الثروة تتحرك في اتجاهين متكاملين: استثمار داخلي في البنية التحتية والمؤسسات والإنسان، واستثمار خارجي يحوّل جزءاً من الفوائض الحالية إلى أصول ممتدة زمنياً وجغرافياً.

ومن هنا اكتسب مفهوم التنوع في التجربة القطرية مستويين متداخلين: تنوع النشاط داخل الاقتصاد المحلي، وتنوع أصول الدولة ومصادر عوائدها خارجه. وقد كان المستوى الثاني مهماً بصفة خاصة لدولة تعتمد مواردها الأساسية على النفط والغاز؛ لأنه أتاح تحويل جانب من الثروة الهيدروكربونية إلى رصيد استثماري لا يرتبط بصورة مباشرة بإنتاج الطاقة داخل البلاد.

ومع ذلك، فإن اتساع القطاعات غير الهيدروكربونية والاستثمارات الخارجية لا يعني أن الاقتصاد القطري تجاوز خلال تلك المرحلة اعتماده على النفط والغاز. فالأرقام نفسها تكشف مفارقة مهمة: ففي الوقت الذي ارتفعت فيه القيمة المضافة للقطاع غير الهيدروكربوني إلى نحو 332 مليار ريال، ارتفعت مساهمة القطاع الهيدروكربوني في الناتج المحلي من 37٪ إلى 54٪. وهذا يعني أن الاقتصاد كان يتنوع وينمو، ولكن انطلاقاً من قاعدة هيدروكربونية كانت هي الأخرى تتوسع بوتيرة شديدة السرعة (20).

ومن ثم، ينبغي التمييز بين تنوع استخدام عوائد الطاقة وتجاوز الاعتماد عليها. فقد نجحت قطر في توظيف جانب كبير من هذه العوائد في بناء قطاعات ومؤسسات وأصول جديدة، لكن النفط والغاز ظلّا المصدر الرئيس للصادات والإيرادات والتمويل الذي يحرك أجزاء واسعة من الاقتصاد. وهذا ما يفسر أن "رؤية قطر الوطنية 2030" لم تتعامل مع التنوع بوصفه أمراً تحقق بل بوصفه هدفاً طويل الأجل يقوم على الموازنة بين استغلال الثروة الهيدروكربونية وتنمية اقتصاد أكثر اعتماداً على المعرفة والقطاع الخاص والابتكار.

غير أن آثار هذا التحول الاقتصادي لم تبق داخل حدود الدولة. فمع تراكم الموارد والمؤسسات والأصول، امتلكت قطر أدوات جديدة للحركة خارج حدودها، وأصبح

السؤال يتجاوز كيفية بناء الدولة إلى كيفية توظيف ما راكمته من موارد وعلاقات في توسيع حضورها الخارجي. ومن هنا تبدأ الحلقة التالية في التحول القطري: الانتقال من محدودية الجغرافيا إلى صناعة المكانة والنفوذ.

ثالثاً: صناعة المكانة والنفوذ

مثل تولي الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني الحكم، عام 1995، نقطة تحول في موقع قطر الإقليمي والدولي؛ إذ انتقلت سياستها الخارجية تدريجياً من نمطٍ يركز على حماية الدولة الصغيرة والتكيف مع بيئتها الإقليمية إلى سياسة أكثر استقلالا ومبادرة، تسعى إلى توسيع هامش الحركة وبناء مكانة تتجاوز المحددات التقليدية للحجم الجغرافي والسكاني. وقد ارتبط هذا التحول بإدراك حساسية موقع قطر في بيئة إقليمية تتسم باختلالات القوة، وبأن ضمان أمن الدولة واستقلال قرارها يتطلبان أكثر من امتلاك الموارد الاقتصادية أو الاهتمام بالترتيبات الأمنية التقليدية؛ أي بناء شبكة من العلاقات والمصالح والأدوار تجعل قطر حاضرة في حسابات الفاعلين الإقليميين والدوليين، أي بعبارة أخرى، عملت قطر على إعادة تموضع يجعلها فاعلاً ديناميكياً على المستويين، الإقليمي والدولي.

وقد استلزم هذا التحول إعادة تعريف مصادر القوة وكيفية اكتسابها. فقد توسعت قطر في شبكة علاقاتها الخارجية، واحتفظت بقنوات اتصال مع أطراف متعددة. وبذلك لم تعد محدودية الجغرافيا حداً نهائياً لدورها الخارجي بعدما سعت القيادة إلى تعويضه بالمبادرة، وكثافة الحضور، وتعدد الشراكات، والقدرة على الوصول إلى دوائر سياسية مختلفة.

وكان للقيادة السياسية دور مركزي في دفع هذا التحول. فالسياسة الخارجية خلال تلك المرحلة ارتبطت بصورة وثيقة بتصورات الشيخ حمد بن خليفة وطموحه إلى توسيع موقع قطر، وبالنشاط الدبلوماسي المكثف الذي أثمر عن توسيع العلاقات مع دول إفريقيا وآسيا وأميركا اللاتينية، بالتوازي مع تعميقها مع الدول العربية وأوروبا والولايات المتحدة. وقد وفرت هذه الشبكة الواسعة من العلاقات للدولة هامشاً للحركة بين قوى ومصالح متعارضة، في وقت أكدت فيه السياسة الرسمية مبادئ التعايش السلمي، والتعاون الدولي القائم على الاحترام المتبادل والمصالح المشتركة، وتسوية النزاعات بالوسائل السلمية، وتعزيز العلاقات الإقليمية.

ومن أبرز التطبيقات العملية لهذا التوجه دبلوماسية الوساطة وتسوية النزاعات التي وفرت لقطر مجالاً يمكنها فيه تحويل محدودية القوة الصلبة إلى ميزة وظيفية؛ لأن نجاح الوسيط يعتمد على قدرته على التواصل مع الأطراف، وبناء الثقة، وامتلاك الموارد والمرونة، أكثر من اعتماده على التفوق العسكري أو السكاني. ومن هنا أخذت قطر تتخصص في هذا المجال وتُراكم من خلاله رصيداً دبلوماسياً، حتى غدت الوساطة إحدى السمات المميزة لسياستها الخارجية في عهد الشيخ حمد. وقد اتسم الحضور القطري بين عامي 1995 و2013 بكثافة المبادرة والانخراط في تسوية النزاعات وصنع السلام، بما جعل السياسة الخارجية إحدى أبرز ساحات التحول التي شهدتها الدولة في تلك المرحلة.

ولم تكن حالات الوساطة المتعددة مبادرات منفصلة بقدر ما أخذت، مع تراكمها، تشكل وظيفة دبلوماسية للدولة. فقد برزت الدوحة في الوساطة اللبنانية والصومالية والسودانية، ونشطت في الساحة الفلسطينية وبين الفصائل الفلسطينية، وانخرطت في ملفات نزاع أخرى، مستفيدة من قدرتها على التواصل مع أطراف يصعب أحياناً جمعها ضمن قناة سياسية واحدة. وبهذا المعنى، لم تكن قيمة الوساطة مقتصورة على نتائج كل حالة بعينها، بل فيما أنتجت تراكماً من علاقات وثقة وقدرة على الوصول إلى الفاعلين، وهو ما وسّع مساحة الحركة الدبلوماسية القطرية.

غير أن تفسير صعود الدور القطري بالوساطة وحدها يظل قاصراً؛ لأن ما تشكّل في عهد الشيخ حمد كان أوسع من سياسة خارجية نشطة، وأقرب إلى منظومة متكاملة لصناعة المكانة، التقت فيها الدبلوماسية الرسمية مع الدبلوماسية العامة، والاقتصاد مع الإعلام، والعمل الإنساني مع التعليم والثقافة والرياضة والسياحة. ويمكن الاستعانة هنا بمفهوم بناء "السمة الوطنية" إطاراً تفسيرياً لفهم الطريقة التي عملت بها أدوات تبدو متباعدة في اتجاه متقارب: جعل قطر معروفة وحاضرة، وربطها بمصالح وشبكات وعلاقات تتجاوز حدودها الجغرافية. ولم تعد المسألة، بهذا المعنى، مجرد تحسين لصورة الدولة في الخارج، وإنما تحويل الحضور والسمعة وشبكات العلاقات نفسها إلى موارد للقوة (21).

واحتلت شبكة الجزيرة موقعاً بارزاً ضمن أدوات القوة الناعمة التي دعمت الحضور الخارجي لقطر. فمنذ تأسيسها، عام 1996، تجاوز تأثيرها حدود الدولة، وأصبحت

منصة إعلامية واسعة الانتشار أسهمت في حضور قطر في المجال العام العربي والدولي. وجاء ذلك ضمن توجه أوسع في السياسة القطرية جمع بين الأدوات الدبلوماسية والاقتصادية والإعلامية والإنسانية لتعزيز مكانة الدولة وتوسيع مجال تأثيرها. ومع اتساع انتشار الشبكة، أصبح الإعلام أحد الموارد التي عوّضت بها قطر جانبًا من محدودية الحجم الجغرافي والسكاني، وأسهمت الجزيرة، إلى جانب أدوات أخرى في التعليم والثقافة والرياضة، في بناء قوة ناعمة عززت حضور الدولة وصورتها خارج حدودها (22).

وإلى جانب الإعلام، أدّت القوة الاقتصادية والاستثمارية دورًا مهمًا في توسيع الحضور الخارجي لقطر. فقد وفرت الثروة المتأتية، خصوصًا من تطوير قطاع الغاز، قاعدة مادية أتاحت توسيع الاستثمارات والعلاقات الاقتصادية، وتمويل المبادرات الدبلوماسية والإنسانية والثقافية والرياضية. وأسهم توظيف جانب من هذه الموارد في بناء علاقات ومصالح متبادلة مع دول وشركات ومؤسسات عالمية، كما أوجدت الاستثمارات الخارجية شبكات من المصالح المتداخلة، ربطت قطر باقتصادات ومؤسسات دول أخرى، وعززت بذلك حضورها ومكانتها على الساحة الدولية.

واتسعت منظومة صناعة المكانة لتشمل العمل الإنساني؛ إذ أسهمت المؤسسات والجمعيات والمبادرات القطرية في الإغاثة والعمل الخيري والتنموي خارج الحدود، مضيئة إلى صورة الدولة بُعدًا إنسانيًا ومجتمعيًا، وموسعة دائرة اتصالها بمجتمعات وفئات لا تصل إليها الدبلوماسية الرسمية عادة. كما أدّى الاستثمار في التعليم والثقافة واستضافة المؤتمرات والفعاليات الدولية وظيفة مشابهة؛ إذ جذب إلى الدوحة أكاديميين ومثقفين وصنّاع قرار وطلابًا وخبراء، وأوجد قنوات اتصال تتجاوز العلاقات الرسمية بين الحكومات. وبهذا المعنى، أصبحت الدوحة نفسها جزءًا من أدوات الدبلوماسية العامة: مكانًا للقاء والتفاوض والتعليم والإعلام والثقافة، وليس مجرد عاصمة سياسية لدولة صغيرة.

وبرزت الرياضة بوصفها إحدى أبرز أدوات القوة الناعمة القطرية وأكثرها وصولًا إلى الجمهور العالمي. وجاء الفوز باستضافة كأس العالم 2022، في ديسمبر/كانون الأول 2010، تنويعًا لمسار من الاستثمار في الرياضة واستضافة البطولات والفعاليات الدولية. وقد مثّل المونديال فرصة واسعة للتعريف بقطر وتعزيز حضورها العالمي، وإبراز ما حققته من تطور في البنية التحتية والتنظيم والتكنولوجيا والخدمات. كما

أتاح لها مخاطبة جمهور عالمي واسع وتقديم صورة لدولة تجمع بين الثروة والتنمية والطموح والانفتاح، وأسهم بذلك في تعزيز مكانتها وترسيخ حضورها على الساحة الدولية.

ويمكن إدراج الخطوط الجوية القطرية وتطوير البنية التحتية للنقل والسياحة ضمن المنظور نفسه. فقد أسهم التوسع الكبير للناقلة الوطنية في ربط الدوحة بشبكة متنامية من المدن والأسواق، وحمل اسم قطر إلى وجهات متعددة عبر العالم، لتصبح إحدى قنوات التعريف بالدولة وتعزيز اتصالها بحركة السفر والتجارة والسياحة الدولية. وتكامل هذا الدور مع تطوير البنية التحتية للنقل والمنشآت السياحية والفندقية، التي هيأت البيئة اللازمة لاستضافة البطولات والمؤتمرات والفعاليات السياسية والاقتصادية والثقافية. وبذلك أسهم قطاعا النقل والسياحة في توسيع انفتاح قطر على العالم ودعم بقية أدوات حضورها الخارجي.

وبالنظر إلى الأهمية الإستراتيجية لهذه الأدوات نجدها تتحدد في تعاضدها داخل منظومة واحدة؛ فقد وفر الغاز القاعدة المالية، ووسّعت الاستثمارات شبكة المصالح، وعززت التحالفات الأمن، ومنحت الوساطة قطر دوراً دبلوماسياً مميزاً، وأنتجت الجزيرة حضوراً إعلامياً عابراً للحدود، وبنى العمل الإنساني روابط واسعة مع المجتمعات، ووسعت مؤسسات التعليم والثقافة والمؤتمرات دوائر الاتصال بالنخب الدولية، وخاطبت الرياضة جمهوراً عالمياً واسعاً، فيما عزز الطيران والسياحة اتصال الدوحة بالعالم. وأنتج تفاعل هذه الأدوات مجتمعة نفوذاً تجاوز ما توحى به مساحة الدولة وحجم سكانها.

وأسهم هذا التشابك بين العلاقات السياسية والاقتصادية والإعلامية والإنسانية في تكوين عمق خارجي لقطر، قوامه شبكة واسعة من المصالح والعلاقات مع الدول والمؤسسات والشركات والمجتمعات. ومنحت هذه الشبكة الدولة الصغيرة موارد إضافية لدعم أمنها وسيادتها واستقلال قرارها، وعززت اهتمام أطراف دولية متعددة باستقرارها واستمرار علاقاتها معها. وبذلك اكتسبت المكانة الدولية بُعداً إستراتيجياً، وأصبحت مورداً يعزز الأمن ويوسع هامش الحركة السياسية.

وفي المقابل، حمل اتساع الدور معه تحديات جديدة. فقد رفع الحضور القطري المتنامي توقعات الأطراف المختلفة من الدوحة، وزاد فرص تقاطع سياستها مع

مصالح قوى إقليمية أكبر. وازدادت هذه التحديات مع الثورات العربية في 2010-2011، حين أيدتها قطر، فكشف هذا التأييد عن إحدى معضلات نفوذ الدول الصغيرة: اتساع التأثير يوسّع مجال الحركة، لكنه يرفع في الوقت نفسه كلفة الدور واحتمالات ردّ الفعل عليه.

رابعاً: استمرارية الإرث واختبارات ما بعد 2013

يتيح انتقال الحكم إلى الشيخ تميم بن حمد آل ثاني، في يونيو/ حزيران 2013، فرصة لاختبار مدى رسوخ التحولات التي شهدتها قطر في عهد الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني. فقد انتقلت إلى العهد الجديد دولة تمتلك قاعدة اقتصادية ومالية قوية، وبنية تحتية متطورة، وشبكة واسعة من العلاقات الدولية، إلى جانب حضور دبلوماسي وإعلامي تجاوز نطاقها الجغرافي. وأصبح السؤال، من منظور هذه الدراسة، متعلقاً بقدرة هذه الموارد والمؤسسات على الاستمرار والعمل في ظروف مختلفة، وبالكيفية التي أعادت بها القيادة الجديدة توظيفها وتطويرها في مواجهة تحديات مرحلتها.

وجاء الاختبار الأول بعد أقل من عام على انتقال الحكم، حين اندلعت، في مارس/ آذار 2014، "أزمة سحب السفراء"، بسحب السعودية والإمارات والبحرين سفراءها من الدوحة على خلفية الخلاف حول عدد من توجهات السياسة القطرية. ومثلّت الأزمة حلقة مهمة في مسار الخلافات الخليجية؛ إذ انتهت بعد جهود وساطة خليجية إلى تسوية وعودة السفراء، في نوفمبر/ تشرين الثاني 2014، لكنها تركت وراءها خلافات عادت بصورة أشد في عام 2017(23).

وأظهرت أزمة 2014 استمرار استقلالية السياسة الخارجية القطرية بعد انتقال الحكم، بالتوازي مع حرص القيادة الجديدة على احتواء الخلاف داخل الإطار الخليجي والاستجابة لجهود الوساطة. ومن هذه الزاوية، مثلّت الأزمة اختباراً أولياً للتوازن بين استمرار مرتكزات السياسة الخارجية التي تبلورت في المرحلة السابقة والأسلوب الذي بدأت القيادة الجديدة في تطويره لإدارة التوترات الإقليمية(24).

وجاء الاختبار الأشد في الخامس من يونيو/ حزيران 2017، عندما قطعت السعودية والإمارات والبحرين ومصر علاقاتها مع قطر، وأغلقت الحدود البرية وفُرضت قيودٌ على الحركة الجوية والبحرية، فيما عُرف وقتها بـ"أزمة الحصار" ثم قدمت الدول

الأربع قائمة من ثلاثة عشر مطلبًا، شملت إغلاق شبكة الجزيرة، وتقليص العلاقات مع إيران، وإنهاء الوجود العسكري التركي في قطر، إلى جانب مطالب أخرى. وبذلك تجاوزت الأزمة نطاق الخلاف الدبلوماسي الذي ظهر عام 2014، وتحولت إلى مواجهة سياسية واقتصادية وأمنية وإعلامية واسعة (25).

وتكتسب أزمة الحصار أهمية خاصة في تقييم استمرارية الإرث؛ لأنها وضعت معظم عناصر القوة التي تراكمت خلال المرحلة السابقة أمام اختبار متزامن. فالقدرة الاقتصادية، والبنية التحتية، والاستثمارات الخارجية، وشبكة العلاقات الدولية، والأدوات الدبلوماسية والإعلامية، وفرت للدولة موارد متعددة للتعامل مع تداعيات الأزمة وتقليص آثار الحصار. كما أظهرت التجربة أهمية الجمع بين موارد القوة الصلبة والناعمة في توسيع هامش حركة الدولة الصغيرة والتخفيف من القيود التي يفرضها اختلال موازين القوة والجغرافيا السياسية (26). وبذلك اكتسبت هذه القدرات وظيفة إستراتيجية إضافية، جمعت بين بناء المكانة والنفوذ وتعزيز قدرة الدولة على الصمود وحماية استقلال قرارها.

وظهر ذلك بوضوح في المجال الاقتصادي؛ فقد أدى إغلاق منفذ أبو سمرة -المنفذ البري الوحيد- واضطراب مسارات الاستيراد إلى انكشاف بعض جوانب الاعتماد على الخارج، ولاسيما في الإمدادات الغذائية. واستجابت الحكومة سريعًا بتنوع مصادر الاستيراد ووسائطه، وفتح خطوط إمداد جوية وبحرية جديدة، والاستفادة من الطاقات الاستيعابية لمطار حمد وميناء حمد للوصول مباشرة إلى مصادر الاستيراد، بالتوازي مع توسيع القدرات التخزينية وتعزيز الأمن الغذائي والإمداد اللوجستي. وتشير معطيات تلك الفترة إلى أن التراجع الأولي في الواردات كان مؤقتًا، وأن حركة الاستيراد عادت إلى الارتفاع بعد تحويل مصادرها ومساراتها (27).

وتكشف هذه الاستجابة عن العلاقة بين القدرات الموروثة والسياسات الجديدة. فالبنية التحتية والموارد المالية والقدرة المؤسسية المتراكمة وفرت قاعدة للتحرك السريع، في حين أعادت القيادة الجديدة توجيه هذه القدرات لمعالجة مواطن الضعف التي كشفتها الأزمة، ولاسيما في الأمن الغذائي واللوجستيات وتنوع مصادر الاستيراد. ومن ثم، كانت الأزمة مناسبة لاختبار ما تراكم من قدرات، وفي الوقت نفسه حافزًا لتطويرها وتوسيع وظائفها.

وفي المجالين الأمني والدبلوماسي، ظهرت أهمية شبكة العلاقات التي نسجتها قطر مع قوى دولية وإقليمية مختلفة. وكانت العلاقة مع تركيا من أبرز الأمثلة؛ فقد استند التحرك التركي خلال الأزمة إلى اتفاقية التعاون الإستراتيجي الموقعة بين البلدين عام 2014، وسارعت أنقرة بعد اندلاع الأزمة إلى تسريع إجراءات تنفيذ التعاون العسكري وإرسال القوات، بالتوازي مع المساهمة في توفير الإمدادات الغذائية للسوق القطرية(28).

وظهرت القيمة نفسها في العلاقات مع القوى الدولية والأسواق العالمية. فقد أسهمت المصالح الاقتصادية المتبادلة والاستثمارات القطرية في الاقتصادات الأوروبية، إلى جانب أهمية الغاز القطري لعدد من الاقتصادات الآسيوية الكبرى، في توسيع دائرة المصالح المرتبطة باستمرار علاقات هذه الدول مع قطر. كما حافظت الدوحة على علاقتها الإستراتيجية مع الولايات المتحدة، مستفيدة من رصيد من التعاون والثقة المتبادلة، وكان لهذه العلاقات أهمية في الحد من قدرة دول الحصار على عزل قطر، وفي استمرار تدفقات الغاز إلى الأسواق الآسيوية من دون انقطاع أو اضطراب(29).

وأظهرت الأزمة القيمة الإستراتيجية لشبكة العلاقات والمصالح التي بنتها قطر خلال المرحلة السابقة. فقد أسهمت الشراكات الاقتصادية والسياسية والأمنية في توسيع البدائل المتاحة للدولة ومنحها مساحة أكبر للحركة في وقت تعرضت فيه علاقاتها بمحيطها المباشر لاضطراب حاد. كما أتاح تنوع أدوات القوة، من الدبلوماسية والإعلام إلى الاستثمار والعلاقات الاقتصادية والقوة الناعمة، توظيف هذه الأدوات بصورة متكاملة في إدارة الأزمة. وتُبرز هذه التجربة أهمية تنويع العلاقات ومصادر القوة في تعزيز قدرة الدولة الصغيرة على مواجهة الضغوط وحماية استقلال قراراتها.

وقدّمت جائحة كورونا، عام 2020، اختباراً مختلفاً لطبيعة الاستمرارية المؤسسية. فالتهديد هذه المرة كان عالمياً وصحياً واقتصادياً، واستدعت مواجهته كفاءة الجهاز الحكومي والنظام الصحي، والقدرة المالية والتكنولوجية، والتنسيق بين مؤسسات الدولة. وتكتسب الجائحة أهمية خاصة في تقييم الإرث لأنها اختبرت كفاءة مؤسسات الدولة وقدرتها على العمل تحت الضغط في مجال يختلف عن السياسة الخارجية التي ارتبط تحولها في المرحلة السابقة بصورة أوثق بدور القيادة.

وأظهرت الاستجابة للجائحة مستوى من التنسيق بين القطاعات الصحية والأمنية والتعليمية والاقتصادية، مع المحافظة على استمرارية الخدمات العامة، والتوسع في

التعليم عن بُعد، وتقديم الدعم للقطاعات الاقتصادية المتضررة، وتسريع استخدام الخدمات والمنصات الرقمية. وتعكس هذه الاستجابة ما راكمته الدولة من استثمار في المؤسسات والصحة والتعليم والبنية التحتية ورأس المال البشري، وما شهدته هذه القطاعات من تطوير وتوسع في عهد الشيخ تميم. وقد أظهرت الجائحة قدرة هذه المؤسسات والموارد على العمل في مواجهة أزمة غير مسبقة، وهو ما يعزز دلالة الاستمرارية المؤسسية، مع احتفاظ القيادة الجديدة بدورها في تطوير هذه القدرات وإدارة الاستجابة وفق متطلبات المرحلة.

ويقدم كأس العالم لكرة القدم 2022 حالة مختلفة وأكثر وضوحاً لاستمرارية المشروعات الإستراتيجية عبر انتقال القيادة. فقد أختيرت قطر لتنظيم البطولة، في ديسمبر/كانون الأول 2010، في عهد الشيخ حمد، ضمن توجه أوسع للاستثمار في الرياضة وتعزيز الحضور الدولي للدولة، بينما جرى استكمال المشروعات والبنية التحتية وتنظيم البطولة في عهد الشيخ تميم. وبذلك يمثل كأس العالم نموذجاً لمشروع بدأ بخيار إستراتيجي في عهد قيادة، ثم تحول إلى مشروع دولة طويل الأجل استكملته مؤسساتها وقيادتها الجديدة.

وتتجاوز دلالة هذه الحالة تنظيم البطولة نفسها إلى استمرارية توجه أوسع في صناعة المكانة. فقد تداخلت في المشروع الرياضة والبنية التحتية والطيران والسياحة والإعلام والخدمات، واستدعى تنفيذه عمل قطاعات متعددة على مدى سنوات. ويكشف الوصول به إلى نهايته بعد تسع سنوات من انتقال الحكم عن قدرة الدولة على حمل مشروع إستراتيجي كبير عبر مرحلتين سياسيتين، مع تطويره وإدارته وفق متطلبات المرحلة الجديدة.

وتكشف هذه الاختبارات عن ثلاثة مستويات مترابطة لإرث الشيخ حمد. يتمثل أولها في الإرث الشخصي المرتبط بطبيعة قيادته وجرأة المبادرة والطموح إلى تجاوز قيود الدولة الصغيرة. ويتمثل ثانيها في الإرث المؤسسي الذي تجسد في ما ترسخ من مؤسسات وقدرات استمرت بعد انتقال الحكم وأمكن تطويرها وتوظيفها في مواجهة ظروف جديدة. أما ثالثها فيتمثل في الإرث الإستراتيجي وتصور مصادر قوة الدولة الذي يقوم على إدارة الموارد وتوظيفها، وتنويع العلاقات الخارجية، واستخدام الدبلوماسية والقوة الناعمة في صناعة المكانة وتوسيع هامش الاستقلال.

وقد تفاعلت هذه المستويات بعد عام 2013 مع قيادة جديدة وبيئة داخلية وإقليمية ودولية متغيرة. فطوّرت القيادة الجديدة شبكة العلاقات والتحالفات، وعالجت مواطن ضعف اقتصادي ولوجستي كشفتها أزمة 2017، ووسّعت الكفاءات المؤسسية والصحية والرقمية، وأدارت تنفيذ مشروعات كبرى في سياق مختلف. ومن ثم، فإن استمرارية الإرث تعني وجود رصيد مؤسسي وإستراتيجي متراكم بدأت منه القيادة الجديدة، ثم أعادت تطويره وتوظيفه وفق أولوياتها وتحديات مرحلتها.

خاتمة

تكشف قراءة تجربة قطر في عهد الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني أن التحول الذي شهدته الدولة بين عامي 1995 و2013 تجاوز النمو الاقتصادي الذي أحدثه استثمار الغاز واتساع الحضور الدبلوماسي والإعلامي، إلى إعادة تركيب مصادر القوة القطرية وبناء روابط متبادلة بين الموارد الاقتصادية والمؤسسات والقدرات البشرية والسياسة الخارجية. فقد وفرت الثروة قاعدة لبناء قدرة الدولة، وتحولت هذه القدرة إلى مؤسسات وأصول وأدوات أسهمت في صناعة المكانة وتوسيع هامش الحركة والنفوذ.

وكان تطوير قطاع الغاز نقطة الارتكاز المادية لهذا التحول. فقد أتاحت العوائد المتزايدة للدولة توسيع قدراتها التخطيطية والتنظيمية، وتطوير أطرها الدستورية والقانونية ومؤسساتها، والاستثمار في التعليم والصحة ورأس المال البشري والبنية التحتية والأصول السيادية. وانتقلت قطر بذلك من امتلاك مورد طبيعي استثنائي إلى توظيف عوائده في بناء مصادر أخرى للقوة. ومع ذلك، ظل قطاع الطاقة قاعدة أساسية للإيرادات والصادرات وتمويل التنمية، وهو ما يكشف أن التحول الاقتصادي تمثّل بدرجة كبيرة في تنويع الأصول والقدرات المتولدة من عوائد الطاقة، فيما ظل تنويع القاعدة الإنتاجية هدفاً ممتداً على المدى الطويل.

وفي المجال السياسي والمؤسسي، أظهرت التجربة علاقة وثيقة بين القيادة والمأسسة. فقد أدّت القيادة السياسية دوراً محورياً في بناء المؤسسات وتوسيع قدرات الدولة التخطيطية والتنظيمية والتشريعية، وتحول جانب من الخيارات والمبادرات التي ارتبطت بها إلى قواعد وأجهزة وسياسات اكتسبت قدراً متزايداً من الاستمرارية.

وفي هذا السياق، تكتسب فكرة "التأسيس الثاني" دلالتها؛ بوصفها إعادة تشكيل واسعة لوظائف الدولة ومؤسساتها وأدواتها ومصادر قوتها، وتوسيعاً لقدرتها على إدارة مواردها وتحقيق أهدافها.

وظهر أثر هذا التحول بوضوح في موقع قطر الخارجي. فقد واجهت الدولة قيود الجغرافيا والديمغرافيا بتوسيع مصادر قوتها والجمع بين الطاقة والاستثمار والدبلوماسية والوساطة والإعلام والتعليم والعمل الإنساني والثقافة والرياضة والطيران. ومن تفاعل هذه الأدوات نشأت منظومة لصناعة المكانة ربطت قطر بشبكات متنامية من العلاقات والمصالح، ووسّعت البدائل المتاحة لها، ومنحت مكانتها الخارجية وظيفة سياسية وأمنية تجاوزت مجرد الحضور أو التأثير الرمزي.

غير أن اتساع الدور حمل معه تحدياته؛ إذ زادت احتمالات تقاطع السياسة القطرية مع مصالح قوى إقليمية أكبر، وأظهر الموقف القطري من الثورات العربية منذ عام 2011 صعوبة الجمع، في بعض الحالات، بين دور الوسيط وممارسة النفوذ المباشر. وهنا برزت إحدى معضلات قوة الدولة الصغيرة: فزيادة التأثير توسّع مجال الحركة، لكنها ترفع في الوقت نفسه كلفة الدور واحتمالات الاحتكاك وردود الفعل عليه.

وقدمت مرحلة ما بعد انتقال الحكم، عام 2013، اختباراً عملياً لمدى رسوخ هذا الإرث. فآزمات 2014 و2017، وجائحة كورونا، واستكمال مشروع كأس العالم 2022، وضعت مؤسسات الدولة وقدراتها ومواردها أمام اختبارات مختلفة. وأظهرت هذه المرحلة أن جانباً مهماً مما تراكم في الفترة السابقة أصبح جزءاً من بنية الدولة وقدرتها على العمل، في الوقت الذي طوّرت فيه القيادة الجديدة هذه القدرات وأعادت توظيفها وفق أولوياتها ومتطلبات مرحلتها. ومن ثم، فإن الاستمرارية بين العهدين لا تعني تطابق السياسات أو نسبة إنجازات المرحلة اللاحقة إلى المرحلة السابقة، بقدر ما تكشف عن قدرة بعض المؤسسات والأصول والخيارات الإستراتيجية التي تشكلت قبل عام 2013 على البقاء والتكيف والتطور.

وعلى هذا الأساس، يمكن تمييز ثلاثة مستويات مترابطة لإرث الشيخ حمد: إرث شخصي ارتبط بطبيعة قيادته وجرأة المبادرة والطموح إلى تجاوز قيود الدولة الصغيرة؛ وإرث مؤسسي تمثل في المؤسسات والقدرات التي ترسّخت واستمرت بعد انتقال الحكم؛ وإرث إستراتيجي تجسّد في تصور يقوم على تحويل الثروة إلى

مؤسسات وأصول وأدوات قوة، وتنويع العلاقات، وصناعة المكانة، وتوسيع هامش الاستقلال. ومن هذا المنظور يمكن النظر إلى عهده بوصفه مرحلة تأسيس ثانية في تاريخ الدولة القطرية الحديثة، أعيدت خلالها صياغة وظائف الدولة ومصادر قوتها وأدوات عملها، واتسعت قدرتها المؤسسية، وتبلور تصور أكثر طموحاً لدورها الخارجي.

وهنا يظهر الفارق بين الإنجاز والإرث؛ فالإنجاز يُقاس بما تحقق في زمن القيادة، أما الإرث فيُقاس بمدى استمراره وقابليته للتكيف وإعادة التوظيف بعد انتقال السلطة. ويمكن، من هذه الزاوية، اختزال أهم ما تركه الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني في معادلة متكاملة لبناء قوة الدولة: تحويل الموارد إلى مؤسسات وأصول وأدوات، وتوظيفها في تنمية الدولة وبناء شبكة من العلاقات وصناعة المكانة، ثم تحويل هذه المكانة إلى هامش أوسع للاستقلال والنفوذ. وقد مثل استمرار عناصر هذه المعادلة وتطويرها في عهد الشيخ تميم بن حمد آل ثاني أبرز دليل على انتقال جانب معتبر من تجربة 1995-2013 من إرث حاكم إلى إرث دولة. وفي هذا الانتقال تتجلى القيمة التاريخية لتجربة الشيخ حمد وأثرها في تشكيل قطر المعاصرة.

المراجع

- (1) العنود أحمد آل ثاني (محررة)، تجربة الحكم الرشيد في قطر: روافع التنمية المستدامة والتمكين المجتمعي (1995-2013)، (بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون، 2018)، ص 12.
- (2) العربي صديقي، قطر وترشيد الحوكمة والمجتمع: المسيرة والقيادة، في تجربة الحكم الرشيد في قطر، تحرير العنود أحمد آل ثاني، المرجع السابق، ص 39-43.
- (3) Stephen Farrall, Colin Hay, and Emily Gray, "Tracing the Past in the Present: Defining and Operationalising the Concept of Political Legacy," in Exploring Political Legacies (Cham: Palgrave Macmillan, 2020), 1-27.
- (4) انظر: رؤية الشيخ حمد بن خليفة لقطر الحديثة كما أوضحها في خطابه أثناء افتتاح الدورة الـ 25 لمجلس الشورى، في، 18 نوفمبر/ تشرين الثاني 1996،

<https://www.diwan.gov.qa/briefing-room/speeches-and-remarks/1996/nov/18/25th-advisory-council-session>

(5) للاطلاع على تفاصيل رؤية قطر 2030، انظر: مكتب الاتصال الحكومي، رؤية قطر 2030 خارطة طريق نحو المستقبل، (تاريخ الدخول: 23 أغسطس/ آب 2026)،

<https://www.gco.gov.qa/ar/state-of-qatar/qatar-national-vision-2030/our-story/>

(6) وزارة العدل القطرية، إصدار الدستور الدائم لدولة قطر، (تاريخ الدخول: 23 أغسطس/ آب 2026)،
<https://www.almeezan.qa/LawView.aspx?opt&LawID=2284&language=ar>

(7) قانون رقم (7) لسنة 2007 بشأن الفصل في المنازعات الإدارية، وزارة العدل القطرية، (تاريخ الدخول: 23 أغسطس/ آب 2026)،

<https://almeezan.qa/LawView.aspx?opt&LawID=2643&language=ar>

(8) قانون رقم (12) لسنة 2008 بإنشاء المحكمة الدستورية العليا، وزارة العدل القطرية، (تاريخ الدخول: 24 أغسطس/ آب 2026)،

<https://www.almeezan.qa/LawView.aspx?opt&LawID=2486&language=ar>

(9) نص القرار الأميري رقم (75) لسنة 2011 بإنشاء هيئة الرقابة الإدارية والشفافية، (تاريخ الدخول: 24 أغسطس/ آب 2026)،

<https://www.almeezan.qa/LawView.aspx?opt&LawID=2904&language=ar>

(10) حسن السيد، "تطور البنية الدستورية والتشريعية لمأسسة الحكم الرشيد"، في تجربة الحكم الرشيد في قطر: روافع النهوض والاستدامة (مركز الجزيرة للدراسات، الدوحة، الدار العربية للعلوم ناشرون-بيروت، 2018) ص 77-94.

(11) شاكِر الحوكي، "دور الانتخابات البلدية في إرساء الحكم الرشيد"، في تجربة الحكم الرشيد في قطر: روافع النهوض والاستدامة (مركز الجزيرة للدراسات، الدوحة، الدار العربية للعلوم ناشرون-بيروت، 2018) ص 95-112.

(12) حول قرار الاستثمار في الغاز رغم الصعوبات المالية التي كانت تواجه قطر عام 1995، انظر مقابلة قناة الجزيرة مع وزير الخارجية القطري السابق، الشيخ حمد بن جاسم بن جبر آل ثاني، "المقابلة، شهادة للتاريخ.. الشيخ حمد بن جاسم آل ثاني يكشف كواليس قيادة الأمير الوالد رحمه الله"، (تاريخ الدخول: 26 أغسطس/ آب 2026)،

<https://www.youtube.com/watch?v=2KWzlyKCQPM>

(13) Qatar Petroleum, Development of the Energy Sector in the State of Qatar During the Past Fifteen Years (1995–2010): Success Story, (Qatar Petroleum, Doha, 2011), pp. 14–15, 22, 24.

(15) Ibid., pp. 14–15, 63–77.

(14) Ibid., pp. 50–53.

(15) الديوان الأميري، "إنجازات الأمير الوالد"، "دولة قطر"، (تاريخ الدخول: 30 أغسطس/ آب 2026)،

<https://www.diwan.gov.qa/ar-qa/about-qatar/qatars-rulers/father/achievements>

(16) وزارة التخطيط التنموي والإحصاء، تقرير التنمية البشرية الرابع لدولة قطر: تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030 – الحق في التنمية (الدوحة: وزارة التخطيط التنموي والإحصاء، 2015)،

https://www.npc.qa/en/media/Doc/HDR/Qatar_Fourth_National_HDR_Realising_QNV2030_The_Right_to_Development_2015_AR.pdf

(17) وكالة الأنباء القطرية، "قائد نهضة قطر الحديثة..."، مصدر سابق.

(18) مرسوم بقانون رقم (24) لسنة 2008 بشأن دعم وتنظيم البحث العلمي، وزارة العدل القطرية، (تاريخ الدخول: 27 أغسطس/ آب 2026)،

<https://www.almeezan.qa/LawView.aspx?opt&LawID=2704&language=ar>

(19) رؤية قطر الوطنية 2030، مصدر سابق، وانظر أيضاً:

التجربة التنموية لدولة قطر: دراسة تحليلية لركائز رؤية 2030، العنود أحمد آل ثاني، (مركز الجزيرة للدراسات، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، 2012)، 48–62.

(20) وكالة الأنباء القطرية، "قائد نهضة قطر الحديثة..."، مصدر سابق.

(21) نواف التميمي، الدبلوماسية العامة وتكوين السمة الوطنية: النظرية والتطبيق على نموذج قطر، (مركز الجزيرة للدراسات، سلسلة أوراق الجزيرة، 2012) ص 73–81.

(22) المصدر السابق، ص 83–87.

(23) الحواس تقيّة، "أثر الممانعة الإيجابية للمحور الكويتي-العماني في صلابة قطر"، في

"صمود قطر: نموذج في مقاومة الحصار وقوة الدول الصغيرة"، عز الدين عبد المولى والحواس تقية (محرران) مركز الجزيرة للدراسات، الدوحة، 2018).

(24) المصدر السابق.

(25) حصار قطر: سياقات وتداعيات الأزمة الخليجية، عز الدين عبد المولى والحواس تقية (محرران)، (الدوحة، مركز الجزيرة للدراسات، 2017)، المقدمة.

(26) عز الدين عبد المولى، "القوة في العلاقات الدولية وإعادة تعريف الأزمة الخليجية"، في صمود قطر: نموذج في مقاومة الحصار وقوة الدول الصغيرة، مصدر سابق.

(27) خالد بن راشد الخاطر، "إستراتيجيات قطر في إفشال الحصار الاقتصادي"، في صمود قطر، مصدر سابق.

(28) علي حسين باكير، "الدور التركي والإيراني في مسارات الأزمة لإسناد قطر"، في صمود قطر، مصدر سابق؛

وانظر أيضاً:

مرات يشلتاش، "الإستراتيجية التركية تجاه أزمة الخليج من أجل فهم أعمق"، في حصار قطر، مصدر سابق.

(29) تشينزيا بيانكو، "الشراكات الأوروبية والآسيوية: روافع لدعم المكانة السياسية والاقتصادية لقطر"، في صمود قطر، مصدر سابق.

من إصدارات المركز



للباب

للدراستات الاستراتيجية
دورية محكمة تصدر عن مركز الجزيرة للدراسات

العنوان
وادي السيل، الدوحة، قطر
صندوق البريد: 23123

للتواصل
lubab@aljazeera.net
هاتف: +974 40158384
فاكس: +974 44831346

سعر النسخة: 15 ريالاً أو 4 دولارات

مركز الجزيرة للدراسات
ALJAZEERA CENTRE FOR STUDIES