الإعلام والرياضة أداتين لبناء السمة الوطنية والتسويق لها: الاستراتيجية القَطرية نموذجًا

Media and Sports as Tools for National Branding and Brand Marketing: Case Study of Qatar's Strategy

اعتمادًا على مقاربة سيمون أنهولت، التي تقوم على تقييم عمليات بناء السمة الوطنية استنادًا إلى وجود، أو غياب، ثلاثة عوامل يشترط حضورها؛ هي: استراتيجية واضحة المعالم، وجوهـر تقـوم عليه الاستراتيجية، وخطـوات رمزية مرافقـة، تتنـاول الدراسـة الاسـتراتيجية القَطريـة القائمـة علـى توظيـف الإعـلام والرياضـة أداتَيـن مـن أدوات الدبلوماسـية العامـة الهادفـة إلـى بناء صورة ذهنية دولية إيجابية عن بلد حديث النشـأة وصغير بجغرافيته، لكنه بات مـن ضمـن كبـار الفاعليـن المؤثريـن فـي العالم. وتسـتعرض خصائـص الاسـتراتيجية القطريـة التي جمعـت بيـن تنظيـم الفعاليات الرياضيـة الضخمة والمشـاركة فيهـا، وبناء المنشـآت الرياضية ذات الصيت العالمي، والاسـتثمار الإعلامي في الأحداث. وتكمن أهمية الدراسـة فـي كونهـا تتنـاول موضـوع بنـاء السـمة الوطنية، وتهـدف إلى معرفـة خصائص الاسـتراتيجية القطريـة في مجـال توظيف الإعلام والرياضـة لبناء السـمة الوطنية والصورة الذهنيـة الإيجابيـة عنهـا قطريًـا، وإقليميًـا، ودوليًـا، مع تحديد أهـم المراحل والخطـوات التي قطعتهـا دولة قطر في سبيل تحقيق الغايات المنشودة من تلك الاستراتيجية.

كلمات مفتاحية: السمة الوطنية، القوة الناعمة، الرياضة، قطر.

Simon Anholt evaluates the processes of building a national brand based on the presence, or absence, of three necessary factors: a well-defined strategy, the substance on which the strategy is based, and accompanying symbolic steps. Building on Anholt's work, this study explores Qatari strategy, which utilises media and sports as two public diplomacy tools to create a positive international reputation of a newly emerging country that, despite its size, has become a major global actor. The paper reviews Doha's strategy to combine organising and participating in huge sporting events, build state of the art sports facilities, and invest media presence in events. The study unpacks characteristics of this strategy in building the national brand through media and sports, while identifying the most important steps taken to achieve the goals of this strategy.

Keywords: National Brand, Soft Power, Sports, Qatar.

أستاذ مشارك في الإعلام، قسم الإعلام، كلية الآداب والعلوم، جامعة قطر.



مقدمة

ما فتئت جهود بناء الصورة الذهنية والسمة الوطنية تسخّرها تتزايد خلال السنوات القليلة الماضية؛ إذ تعاظمت الجهود التي تسخّرها الأمم لبناء سمتها القومية عبر مساعٍ عادةً ما تجمع بين السياسات الحكومية من جهة، والخطط والاستراتيجيات التي يرسمها للحكومات مستشارو وكالات العلاقات العامة من جهة أخرى، ضمن حملات تهدف إلى الترويج لتلك السمة. وقد أسهم هذا الواقع في جعل عمليات بناء السمة الوطنية والصورة الذهنية مجالًا دراسيًا بات يحظى باهتمام المختصين في الإعلام والعلاقات العامة والتسويق. (1).

وغالبًا ما يأتي بناء صور الأمم الذهنية وسماتها الوطنية خدمةً لغرضين؛ الأول ذو أبعاد محلية، والثاني ذو أبعاد دولية. فعلى المستوى المحلي، يُستخدم بناء السمة الوطنية لإدارة الإجماع الوطني من خلال تشجيع التصورات الإيجابية لدى شعوب البلدان المعنية بشأن القرارات الوطنية والدولية التي تتخذها حكوماتها، خاصة حين تكون تلك القرارات مُكلفة ماديًا أو تُشكِّل عبئًا اقتصاديًا. أما على المستوى الدولي، فمن شأن هذه المساعي أن تلبّي حاجتين: فإما أن تأخذ شكل الفعل الاستباقي الهادف إلى تسهيل اندماج دول بعينها في مجموعات أو تكتلات دولية أو إقليمية، أو أن تأخذ شكل رد الفعل بهدف تحسين السمعة حين تتضرر من جرّاء انعكاسات المتخدام القوة الخشنة؛ أو من جرّاء سياسات سابقة كان لها تأثير سلبي، أو أن تأتي ردة فعل على حملات تهندسها جماعات ضغط أو تشنها وسائل إعلام دولية مناوئة للدولة المعنية (2).

حين تُبنى مساعي بناء السمة الوطنية على استراتيجية اتصالات واضحة المعالم وتطبق من خلال خطوات ومبادرات عملية مدروسة، فإنها تتيح للحكومات تحقيق إدارة أفضل من جهة، وتمكّنها من التحكم في الصورة التي تعرضها للعالم من جهة أخرى. فضلًا عن أن تلك الجهود تسهم، لا محالة، في جذب الأنواع المناسبة من الاستثمارات، وتزيد من فرص التدفق السياحي والتجاري، وتوسّع من القدرة على استقطاب المواهب، بما يسمح للدول المعنية بمنافسة مجموعة متنامية من الفاعلين الدوليين الذين يتهافتون على عدد محدود ومتضائل من الموارد والفرص المتاحة (6).

وعلى غرار العديد من البلدان الصغرى التي يمكن أن نطلق عليها مسمى الدول الصغرى المتنفذة اقتصاديًا، سعت دولة قطر سعيًا حثيثًا لإرساء القدرة على التأثير العالمي، أسوةً بدول أخرى منافسة في منطقة الخليج العربي. فمع بداية تشكّل الطموحات القطرية لتأدية أدوار متقدمة في الساحة العالمية منذ منتصف تسعينيات القرن الماضي، وضعت الحكومة القطرية متطلبات الدبلوماسية العامة والتأثير الناعم - خاصة ذلك الذي يقوم على الإعلام والرياضة - على رأس القطاعات التي راهنت عليها كوسائط علاقات عامة دولية، تستخدمها بوصفها أدوات تسويقٍ من أجل بناء الصورة الذهنية الإيجابية عنها لدى دول العالم وشعوبها، ولدى مختلف المنظمات الدولية.

لقد أدرك صناع القرار القطريون مبكرًا أهمية توظيف الرياضة والإعلام في التسويق للسمة الوطنية للدولة ضمن استراتيجية بعيدة المدى، هدفها الأساسي وضع الدولة الصغرى والفتية، ذات الموارد الاقتصادية الضخمة، على خريطة الأمم التي تؤدي أدوارًا أولى على الاقتصادية الضخمة، على خريطة الأمم التي تؤدي أدوارًا أولى على الصعيد العالمي، ليس اقتصاديًا فحسب، بل أيضًا سياسيًا وإعلاميًا وثقافيًا ورياضيًا. وحققت دولة قطر في مساعيها تلك نجاحات ملموسة؛ إذ جاء تصنيفها في المؤشر العالمي لقياس القوة الناعمة في المرتبة الثالثة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، متقدمة من المرتبة 13 إلى المرتبة 26 عالميًا. وقد تمكنت من تحسين ترتيبها، خاصة، في مؤشرات السمعة المرتبطة بركائز الأعمال والتجارة (المرتبة 26)، وبالثقافة والتراث (المرتبة 38)، وجؤشر الناس والقيم (المرتبة 34). ومن المتوقع أن يتحسن هذا الترتيب خلال السنوات القادمة في ظل المساعي القطرية لتحقيق رؤيتها الوطنية 2030، التي تركّز على تنمية المجتمع، عا يمكنها من دعم التنمية الاجتماعية، والإدارة البيئية، والنمو الاقتصادي (أله).

أسئلة الدراسة

تتناول هذه الدراسة استراتيجية دولة قطر لإعادة بناء الصورة الذهنية المعولمة عنها، في سياق خارجي يضع أمامها جملة من التحديات الإقليمية والدولية، على غرار المنافسة القوية من دول مجاورة لديها الطموحات والمقومات نفسها تقريبًا، وتنافسها على المكانة نفسها. ثم بسبب التأثير السلبي لمحتويات إعلامية دولية مناوئة، تنتشر بين الفينة والأخرى، في شكل حملات إعلامية تسعى للتقليل من شأن المساعي القطرية لإعادة بناء صورتها الوطنية، أو تسعى للتشكيك في مقاصدها.

^{4 &}quot;Global Soft Power Index 2021: Qatar Ranks 26th," Brand Finance, 25//2/2021, accessed on 22/7/2022, at: http://bit.ly/3GJfXXs

¹ Göran Bolin Per Ståhlberg, "Mediating the Nation-State: Agency and The Media in Nation-Branding Campaigns," *International Journal of Communication*, vol. 9 (2015), p. 3065.

² Melissa Aronczyk, "'Living the Brand': Nationality, Globality, and the Identity Strategies of Nation Branding Consultants," *International Journal of Communication*, vol. 2 (2008), p. 42.

³ Ibid.

وتهتم الدراسة بفحص استراتيجيات توظيف موارد القوة الناعمة في رسم الصورة الوطنية، عبر تحليل الكيفية التي يجري بها إعادة بناء الصورة الذهنية النمطية التي كثيرًا ما حاولت بعض وسائل الإعلام المؤثرة، وخاصة الغربية منها، تأطير قطر ضمنها. وعادة ما يقدّم الإعلام الغربي قطر باعتبارها مجرد إمارة نفطية خليجية، لا فضل في وجودها سوى لاقتصاد ريعي يقوم على عوائد تصدير الغاز والنفط. ويستند خط التحرير في هذا النوع من الإعلام إلى منطلق حكم قيمي يحاج بأن قطر لا تملك رؤية تنموية استراتيجية أو حتى المقومات يحاج بأن قطر لا تملك رؤية تنموية استراتيجية أو حتى المقومات الكافية لضمان قيامها بأدوار مؤثرة في العالم.

تناقش هذه الدراسة، إذًا، الكيفية التي استخدمت بها قطر أداتي الإعلام والرياضة جزءًا من إطار عمل أشمل للدبلوماسية العامة، بهدف الوصول إلى قلوب شعوب العالم وعقولها، سعيًا منها لتغيير الأحكام المسبقة التي ترسّخت عنها. وتطرح الدراسة أربعة أسئلة أساسية: هل من مؤشرات دالة على وجود استراتيجية قطرية لبناء سمة وطنية خاصة بها؟ وما الأسس التي قامت عليها الاستراتيجية الإعلامية القطرية لاقتحام المشهد الإعلامي الدولي والتموضع فيه؟ وكيف شكّلت الرياضة جزءًا مهمًا من الاستراتيجية القطرية لبناء القوة الناعمة وحشد موارد التسويق والتأثير الدوليّين؟ وكيف وظّفت دولة قطر الرياضة والاتصال المناسباتي الرياضي إعلاميًا بهدف فرض سمتها الوطنية على المستويين الإقليمي والدولي؟

ما السمة الوطنية؟

يقع مفهوم السمة الوطنية، أو ما يصطلح البعض على تسميته العلامة التجارية للأمم، ضمن دراسات الاتصال العمومي. ويهدف هذا النوع من الجهد الاتصالي إلى الترويج للهوية الوطنية لبلدٍ ما بستخدام أدوات التسويق والعلاقات العامة. وعرف هذا المجال البحثي الحديث انطلاقته الحقيقية في أواخر ثمانينيات القرن العشرين وبداية تسعينياته في المملكة المتحدة تحديدًا، مع بروز جهود إعادة وضع تصور أعمق لما يمكن أن تفعله العلامة التجارية للأشخاص والمنتجات، فضلًا عن الحقل السياسي⁽⁵⁾. وقد نجح هذا التخصص في فرض نفسه مع ظهور الوكالات المخصّصة في التسويق البيانيات المحلّية في الأقاليم الميزانيات المخصّصة لمثل هذه الحملات.

لم يُجمع الباحثون على تعريف واحد للسمة أو الصورة الوطنية. وتباينت التعريفات بتباين الخلفيات التخصّصية التي بُذلت ضمنها

الجهود لوضع تعريف للمفهوم، بين تلك التي صاغت تعريفات متأثرة بتخصص التسويق، وأخرى صاغتها في سياق تخصص العلاقات العامة والإعلان أو الإعلام عمومًا، وغيرها صاغتها متأثرة بتخصصي الاتصال الدولى والعلاقات الدولية.

عرّف جيم بانستر وجون ساندرس السمة الوطنية بأنها "صورة شاملة تتكون من عدة متغيرات، مثل منتجات البلد الخاصة، وتطورها الاقتصادى والسياسي، وأحداثها التاريخية، وعلاقاتها، وتقاليدها، ومستوى تصنيعها وتطورها التكنولوجي"(6). أما مايكل كونزيك فقال إنها تتشكل "من خلال عملية اتصال معقدة جدًا تتضمن مصادر معلومات متنوعة [...] غير أن أشد ما يؤثر في صناعة الصورة التلفزيونُ والإذاعاتُ الدولية، ثم الصحف والمجلات، وبرامج التبادل الثقافي، والإعلانات التجاربة، والكتب والخدمات الإخباربة. إضافة إلى التعليم والسفر، بمعنى درجة الخبرة الشخصية المتعلقة بثقافات أجنبية معيّنة، والتي يكون لها أيضًا دور مهمّ في بناء الصورة"(7). أمّا بيتر فيرلغ وجان بنديكت شتينكمب فيعرّفانها بوصفها "قراءة عقلية مشكَّلة عن سكان بلد ما وعن منتجاته وثقافته ورموزه الوطنية"(8). في حين يرى إرفين راين وزميلاه أنها "مجموع المعتقدات والأفكار والانطباعات حول بلد معين "(9). ومن جهته، عرّفها ينغ فان بقوله إنها "عملية إنشاء صورة الدولة أو تعديلها ومراقبتها وتقييمها وإدارتها بشكل استباقى من أجل تعزيز سمعة الدولة بين الجمهور الدولي المستهدف"(10). أما سيمون أنهولت فيرى أن مفهوم السمة الوطنية يتجاوز في معناه الجهد الاتصالي أو التسويقي لبناء سمعة الدول إلى أدوات الفعل الحقيقية، المتنوعة، والممتدة التأثير بشكل يضمن للقائمين على عملية بنائها تحقيق الأهداف المرجوة (١١١).

⁵ Carolin Viktorin et al., "Beyond Marketing and Diplomacy: Exploring the Historical Origins of Nation Branding," in: Carolin Viktorin et al. (eds.), *Nation Branding in Modern History* (New York/ Oxford: Berghahn Books, 2018), p. 1.

⁶ Jim P. Bannister John A. Sanders, "UK Consumers' Attitudes Towards Imports: The Measurement of National Stereotype Image," *European Journal of Marketing*, vol. 12, no. 8 (1978), p. 570.

⁷ Michael Kunczik, *Images of Nations and International Public Relations* (New York: Routledge, 1997), p. 41.

⁸ Peeter Verlegh Jan-Benedict Steenkamp, "A Review and Meta-analysis of Country-of-origin Research," *Journal of Economic Psychology*, vol. 20, no. 5 (1999), p. 523.

⁹ Irving Rein, Philip Kotler Donald Haider, Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations (New York: The Free Press, 1993), p. 141.

¹⁰ Ying Fan, "Branding the Nation: Towards a Better Understanding," *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 6, no. 2 (2010), p. 101.

¹¹ Simon Anholt, "Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations," *Exchange: The Journal of Public Diplomacy*, vol. 2, no. 1 (2013), p. 7.



حين تشير الدبلوماسية العامة، بحسب تعريف إيان هال، إلى "فن تغيير العقول، الذي يمكن أن يتكون من دعاية بسيطة، غير أنه يكون أكثر نجاحًا إذا كان يهدف إلى بناء علاقات ثقة دائمة بين الحكومات والجماهير الأجنبية"(13).

مقاربة الدراسة

تستخدم هذه الدراسة المقاربة التي صممها سيمون أنهولت، التي اقترح فيها تقييم عمليات بناء الصورة الوطنية استنادًا إلى وجود، أو غياب، ثلاثة عوامل يفترض أن تشكّل أيّ مسعى لبناء السمة الوطنية وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ف "السياسات وحدها، حتى لو نُفِّذت بفاعلية، لا تكفي لإقناع الجماهير الأجنبية بالتخلي عن جملة التحيزات والتصورات التي يحملونها، والتي عادة ما تُبدي مقاومة شديدة للتغيير حين يتعلق الأمر بالصورة الوطنية" (14). لذلك، يرى انهولت (15) ضرورة أن تقوم أيّ عملية بناء وتسويق للعلامة الوطنية محددة المعالم تخضع لها عملية بناء السمة الوطنية. ثانيًا، أن تتسم بوجود جوهر Substance يشكّل أساس عملية بنائها. ثالثًا، أن تُحدَّد بوجود أن تكون حاضرة على نحو مستمر ومتكرر إن كان المنشود أن يجب أن تكون حاضرة على نحو مستمر ومتكرر إن كان المنشود أن تؤدى تلك العملية إلى تحقيق سمعة أفضل.

ويشرح أنهولت التجليات العملية للركائز الثلاث بقوله إن "الاستراتيجية، في أبسط مفاهيمها، هي معرفة مَن تكون الأمة ومكانتها اليوم (سواء في الواقع أو وفقًا للتصورات الداخلية والخارجية)، مع ضرورة معرفة المكان الذي تريد أن تصل إليه ومعرفة كيف ستصل إلى ذلك المكان "(أأ). ثمة تحديان رئيسان يواجهان تطوير الاستراتيجية، بحسب أنهولت، هما: التوفيق بين احتياجات ورغبات مجموعة واسعة ومختلفة من الفاعلين الوطنيين لتبني وجهة تكاد تكون واحدة؛ ثم تحديد هدف استراتيجي ملهم وقابل للتنفيذ، وهما ميزتان عادة ما تكونان متضاربتين "(1).

أما مفهوم الجوهر، فيقصد به أنهولت مدى القدرة على "التنفيذ الفعال لتلك الاستراتيجية في صورة نشاط اقتصادي وقانوني وسياسي نلاحظ في معظم التعريفات، الواردة سابقًا، تداخلًا بين مفهومي الصورة الذهنية والسمة الوطنية، وهذا ما نسعى لتجنّبه في تعريفنا الإجرائي الذي نقترحه لمفهوم الصورة الوطنية. ونحاج بأن الصورة الوطنية تتشكل عبر الجهد التسويقي وجهد إدارة سمعة البلد، باستخدام فنون الاتصال المقترنة بالترويج للسلع والخدمات، وعبر إلقاء الضوء على خصائص ومميّزات بعينها، قد تكون سياحية أو ثقافية أو إعلامية أو رياضية أو صناعية أو تكنولوجية أو سياسية أو عسكرية، أو قد تتشكل من كل ما سبق. ويقابل ذلك الجهد تشكّل مجموعة من الأحكام والانطباعات التي يكوّنها أو يكتسبها المتلقى حول ذلك البلد، والتي يمكن أن نسميها الصورة الذهنية المكوّنة عنه، علمًا أنها تتشكل على نحو معقد من مجمل ما يُنقل إلى الفرد و/ أو ممّا يختبره بنفسه من سمات ذلك البلد، و/ أو ممّا يكتنزه من معارف و/ أو خبرات حول ثقافته وتاريخه، وحول قدراته الخلّاقة التي تتجسد في مخرجات ملموسة ثقافيًا، أو صناعيًا، أو تكنولوجيًا، أو إعلاميًا، أو رياضيًا، أو سياسيًا، أو عسكريًا، أو من مجموع تلك المخرجات، ما يساعده في تشكيل صورة ذهنية محددة عمّا بَلغته عبقرية ذلك البلد. ومكن أن تتأثر تلك الصورة بالأحكام المسبقة التي تغذيها وسائل الإعلام والذاكرة الجماعية عن ذلك البلد، كما مكنها أن تتشكّل من جرّاء وصول المخرجات التي سبق ذكرها - كلها أو بعضها - إلى أقطار جغرافية محددة، فتصبح تلك المخرجات عاملًا من عوامل تشكيل الصورة الذهنية القومية عن البلد المعنى، أو أن تتشكل من جرّاء احتكاك الأفراد مباشرة مع شعوب ذلك البلد ومظاهر أسلوبه المختلفة في الحياة، أو نقلها عبر محتويات إعلامية على نحو عرضي (عبر الأفلام مثلًا)، أو عبر محتوى إعلامي مقصود، يجرى بثه في شكل حملات إعلامية أو حملات علاقات عامة موجهة، مدروسة الأهداف والوسائل.

ولإزالة اللبس عن التداخل بين مفاهيم السمة الوطنية والقوة الناعمة والدبلوماسية العامة، لا بد من توضيح أن السمة الوطنية أداة من أدوات القوة الناعمة والدبلوماسية العامة، بوصفهما مظلّتين تشملان تحتهما السمة الوطنية. فالقوة الناعمة بحسب تعريف جوزيف ناي، الذي صاغ المفهوم أول مرة، هي "القوة التي تتمتّع بها المجتمعات لجذب الآخرين لدعم السياسات التي تنتهجها حكوماتهم" (21)، وهي في جوهرها مرتبطة بقدرة البلد على التأثير في توجهات شعوب بلدان أخرى وخياراتها وفي مكوناتها الفاعلة فيها، اعتمادًا على جاذبية نظامها الاجتماعي والثقافي ومنظومة قيمها ومؤسّساتها، بدلًا من استخدام أدوات الإكراه والتهديد. في قيمها ومؤسّساتها، بدلًا من استخدام أدوات الإكراه والتهديد.

¹³ Ian Hal, "India's New Public Diplomacy: Soft Power and the Limits of Government Action," *Asian Survey*, vol. 52, no. 6 (2012), p. 1091.

 $[\]begin{tabular}{ll} \bf 14 & Simon Anholt, {\it Places: Identity, Image and Reputation} & (New York: Palgrave Macmillan, 2010), p. 13. \end{tabular}$

¹⁵ Ibid

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

¹² Joseph S. Nye Jr, Soft Power: The Means to Success in World Politics (New York: Public Affairs, 2004), p. 5.

واجتهاعي وثقافي وتعليمي جديد؛ أي الابتكارات الفعلية، والهياكل، والتشريعات، والإصلاحات، والاستثمارات، والمؤسسات، والسياسات الفعلية التي من شأنها تحقيق التقدم المنشود"(18). في حين حدّد أنهولت الأفعال الرمزية بوصفها "نوعًا خاصًا من المواد التي لها قوّة تواصل جوهرية" قد تتأتى "في شكل ابتكارات، أو هياكل، أو تشريعات، أو إصلاحات، أو استثمارات، أو مؤسسات، أو سياسات ملهمة بشكل خاص، تتفرد بكونها متميزة، ولا تنسى، وخلّابة، وجديرة بالإشهار بها، وموضوعية، وشاعرية، ومؤثرة، ومثيرة للدهشة أو درامية، والأهم من ذلك كله أن تكون رمزًا للاستراتيجية بحكم أنها تشكّل مكوّنًا من مكوّنات القصّة الوطنية وأداة روايتها في آن واحد"(19).

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تقييم مدى توظيف الشروط الثلاثة التي أوردها أنهولت في حالة قطر ومساعيها لبناء سمتها الوطنية الخاصة بها؛ وذلك من خلال فحص مدى حضور استراتيجية واضحة المعالم لبناء السمة الوطنية القطرية، ثم من خلال معرفة مدى وجود جوهر حقيقي يرافق عملية البناء تلك، مع تحديد مدى ملاءمته للأهداف المسطرة، ثم لمعرفة مدى إرفاق تلك العملية بالأفعال الرمزية المناسبة لإنجاح خطة بناء السمة الوطنية والتسويق لها، مع فحص مدى نجاعتها. وللقيام بذلك، تحاول الدراسة رصد أهم الخطوات التي أطلقتها قطر منذ تسعينيات القرن الماضي إلى يومنا هذا، في سبيل زيادة تأثيرها الناعم عبر عملية التسويق لسمتها الوطنية، مع التركيز على الجهود التي قامت على الفعل الإعلامي والرياضي، بوصفهما أبرز المجالات والوسائط التي استثمرت فيها قطر وراهنت عليها في سبيل بلوغ الأهداف التي سطرتها لنفسها بتوظيف أدوات التأثير الناعم عبر وسائل الإعلام في المجال الأول، بتوظيف أدوات التأثير الناعم عبر وسائل الإعلام في المجال الأول،

الأدبيات

بدأ موضوع قوّة قطر الناعمة يلقى اهتمام الأكاديميين بين نهاية تسعينيات القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة، مع تنامي الدور القطري في الساحة الدولية. وتعاظم هذا الاهتمام أكثر فأكثر بعد أن حصلت قطر على حق تنظيم بطولة كأس العالم لكرة القدم عام 2022. وتميّزت الدراسات التي نُشرت في هذا الموضوع بانقسامها بين دراسات ركِّزت على بيان محدودية عوائد الجهد القطري لتسويق علامتها الوطنية، ودراسات ركِّزت على نجاعة خططها للتسويق لنفسها. ومن بين أولى الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع تلك التي نشرها جي إي

بيترسون بعنوان "قطر والعالم: بناء السمة الوطنية لدولة صغيرة"(20). وبخلاف ما يوحى به العنوان، لم يهتم بيترسون بالحالة القطرية سوى على نحو مقتضب وفي آخر جزء من الدراسة؛ إذ بدأ بسرد مستفيض لتعريفات مفهوم الدول "الصغيرة" والدول "شديدة الصغر"، مع أمثلة عن الكيفية التي بنت بها كل دولة من الدول، التي قدّمتها الدراسة، صورتها الوطنية التي علقت في أذهان الناس عبر العالم، قبل أن يصل إلى الحالة القطرية التي استعرض فيها أولًا التحديات التي واجهتها مع جيرانها، ثم كيف أنّ سعى قطر لتفرّدها والمحافظة على استقلالها عن محيطها الخليجي أثّر في خياراتها وسياساتها الدولية، ليعطى بعدها لمحة عن معانى بناء السمة الوطنية وكيفياتها، ثم يفصّل في النهاية بعض الخطوات التي سارت عليها قطر في سبيل بناء سمتها الوطنية، بدءًا من الخطوات السياسية، مرورًا بالخطوات الاقتصادية، وصولًا إلى الخطوات الثقافية والرياضية وفي مجال العلوم والتكنولوجيا. وخلص بيترسون إلى ضرورة أن توجد قطر الوسم الذي يميّزها من محيطها في بناء سمتها الوطنية والخروج من منطق التنافس على الوسوم نفسها التي يجري التنافس عليها في المنطقة مع جيرانها.

ونشر بول مايكل براناجان وريتشارد جيوليانوتي دراسة بعنوان "العلاقة بين القوة الناعمة واللاتمكين الناعم: دراسة حالة قطر"(21). ومن تحليلهما لحالة قطر، اقترح الباحثان غوذجًا نقديًا لعملية بناء القوة الناعمة، مع تبيان العلاقة بين القوة الناعمة ومفهوم اللاتمكين الناعم Soft Disempowerment. وعكفا في دراستهما على بيان محدودية أثر الاستراتيجية القطرية؛ إذ شدّدا على وجود تشابك بين مساعي القوة الناعمة وعوامل اللاتمكين الناعم في التجربة القطرية. وصاغا نموذجًا من ثلاث خطوات يعتبرانها حاسمة في بناء الدول القوةَ الناعمة: الخطوة الأولى هي وضع الخطط وتحديد الموارد التي توظفها الدولة في سبيل الحصول على قوة ناعمة محتملة. في حين ترتبط الخطوة الثانية بتحويل الجهود والموارد إلى نتائج ناجحة، ولا يكون ذلك مضمونًا دامًًا، لأنه مرتبط بذاتية الجماهير المستهدفة وبردّات فعلها. أما الخطوة الثالثة فتتمثل في بذل الجهد للتعامل مع النتائج العكسية الناجمة عن ارتداد العملية وتحولها إلى عدم تمكين، بسبب عامل التقييم السلبي الذي قد يُبديه الجمهور المستهدف حيال سياسات الدولة المعنية داخليًا وخارجيًا.

²⁰ John E. Peterson, "Qatar and the World: Branding for a Micro-State," *Middle East Journal*, vol. 60, no. 4 (2006), p. 732.

²¹ Paul Michael Brannagan Richard Giulianotti, "Soft Power and Soft Disempowerment: Qatar, Global Sport and Football's 2022 World Cup Finals," *Leisure Studies*, vol. 34, no. 6 (2014), p. 703.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.



غة دراسة أخرى نشرها جون مارك كينغ، عنوانها "تغطية السمة الوطنية لقطر وصورها في أهم الجرائد العالمية" وقد حلل فيها محتوى الموضوعات التي نشرت عن دولة قطر في أكثر من 70 صعيفة رئيسة تصدر في 18 دولة خلال الفترة 2006-2007. وأجرى دراسة مقارنة بين الصحف الصادرة في الغرب (مثل أميركا الشمالية وأوروبا وأستراليا ونيوزيلندا ... إلخ) وتلك الصادرة في الشرق (آسيا والشرق الأوسط وأفريقيا). وخلصت دراسته إلى أن صورة قطر في تلك الجرائد كانت أكثر إيجابية في الشرق مما كانت عليه في الغرب. ولاحظ أن الموضوعات الخاصة بقطر جاءت في الصفحات الأولى وفي مواقع الأخبار البارزة في الغرب بعدد أكبر مقارنة بالجرائد الصادرة في الشرق، وأن الرياضة والمعطيات السكانية والجغرافية الخاصة بالدولة كانت أكثر الموضوعات شيوعًا. في حين كانت الأخبار والتقارير المرتبطة بموضوعات الإرهاب والحرب والعنف وقناة الجزيرة أقل الموضوعات تكرارًا.

هُـة أيضًا دراسة نشرها حميدو كمال بعنوان "استراتيجية القوة الناعمة القطرية لبناء صورتها الدولية"(23)، حلّل فيها استراتيجية قوة قطر الناعمة، محاولًا إبراز كيف أن تجلياتها أمْلتها عليها على نحو أساسي متطلباتُ محيطها الإقليمي والدولي، ضمن استراتيجية الحفاظ على سيادة القرار السياسي واستقلاليته من أي نفوذ قادم من محيطها الإقليمي. وخلص إلى أن قطر اعتمدت على مواردها المالية الكبيرة لتوظيفها بقوة دفاعًا عن سياساتها الداخلية والخارجية والظهور بوصفها فاعلًا رئيسًا على الساحة الدولية، وأن استراتيجيتها للقوة الناعمة بُنيت على ثلاث ركائز متداخلة وُضعت منذ التسعينيات، هى: 1. استراتيجية إعلام فعالة تعمل على فرض الوجود وإرساء شرعية محلية وإقليمية للدولة الصغيرة، 2. استراتيجية علاقات عامة وتسويق لبيع صورة إيجابية عن الدولة ضمن جهد واسع مرتبط بالدبلوماسية الرياضية والدبلوماسية العامة، بهدف إبراز نهضة قطر وحداثتها وثرواتها وقدراتها الابتكارية، 3. حملات علاقات عامة لكسب التأييد والحفاظ على التحالفات الاستراتيجية للبلد، خاصة في مواجهة استراتيجيات منافسة سعت إلى عزلها أو تقزيم دورها.

يَحكننا أيضًا أن نذكر دراسة مسحية نشرها جويل روكوود بعنوان "الوصول والأمن والدبلوماسية: تصورات القوة الناعمة والسمة

الوطنية والتحديات التنظيمية التي تواجه بطولة كأس العالم لكرة القدم فيفا 2022 في قطر "(24). واهتمت بمعرفة تصورات بعض المستجوبين عن مدى ملاءمة قطر لتكون مضيفًا ناجعًا لحدث رياضي عالمي، ومدى قدرتها على القيام بذلك في ظل بعض التحديات التنظيمية الرئيسة التي قد تواجهها قبل انطلاق البطولة. وأجرى روكوود لهذا الغرض مقابلات نصف موجهة مع عينة من صحافيي كرة القدم، والمنظمين من ذوي الخبرة، والمتطوعين، وأنصار كرة القدم، والوافدين العاملين في منطقة الخليج العربي. وكشفت الدراسة عن العديد من المخاوف والاعتبارات المتعلقة باستضافة أوّل بطولة لكأس العالم في الشرق الأوسط. وأظهرت المقابلات بعض التحديات التنظيمية الرئيسة التي يتوقع المستجوبون أن تواجه منظمي الحدث، منها مدى سهولة وصول المناصرين، ودرجة الأمان، وتجبرة الأنصار العامة مع الحدث.

أما ما تعلق بالدراسات المتخصصة التي ركزت على مجالي الإعلام والرياضة، فثمة دراسة محفوظ عمارة بعنوان "ركائز الاستراتيجية الرياضية الدولية لقطر" (حَكَّ). استعرض فيها كيف أن الرياضة وُظَفت بوصفها جزءًا لا يتجزأ من دبلوماسية قطر، خاصة لبناء تحالفات مع عالم المال والسياسة، وترسيخ الوجود من خلال تعزيز المكانة الدولية وصناعة الصورة والسمة الوطنية. وتوصّل إلى أن استراتيجية البروز تلك، التي لا شك في قيمة عوائدها وفوائدها، تُعرّض البلاد في الوقت نفسه لتمحيص متواصل من طرف وسائل الإعلام الدولية والمنظمات غير الحكومية، خاصة في مجال الحقوق المدنية وحماية البيئة. وطرح إشكالية مدى قابلية استراتيجية الاستثمار القطرية في الرياضة للاستدامة، بسبب محدودية مستوى مشاركة الرياضيين القطريين، مقارنة بالعائد النسبي المنخفض على الاستثمارات فيما يتعلق بالأداء مقارنة بالعائد النسبي المنخفض على الاستثمارات فيما يتعلق بالأداء

ثهة دراسة أخرى تجدر الإشارة إليها، لأنها تناولت باستفاضة تحليل السياسات القطرية بعد حصولها على حق تنظيم بطولة كأس العالم لكرة القدم 2022 وما أحدثه ذلك من تحولات، خاصة تكييف التشريعات المحلية مع المعايير الدولية. وجاءت هذه الدراسة في كتاب حرّره بول مايكل براناجان ودانييل رايش بعنوان

²⁴ Joel Rookwood, "Access, Security and Diplomacy: Perceptions of Soft Power, Nation Branding and the Organisational Challenges Facing Qatar's 2022 FIFA World Cup," *Sport, Business and Management: An International Journal*, vol. 9, no. 1 (2019), p. 26.

²⁵ Mahfoud Amara, "The Pillars of Qatar's International Sport Strategy," *E-International Relations* (2013), accessed on 22/7/2022, at: http://bit.ly/3EJmizo

²² John Mark King, "Nation Branding: Coverage and Perceptions of Qatar in Major World Newspapers," *Working Paper*, East Tennessee State University (2008), accessed on 22/7/2022, at: http://bit.ly/3GQ2ixM

²³ Kamal Hamidou, "Qatar's Soft Power Strategy in Shaping its International Profile," *MEI Insight*, no. 186, Middle East Institute, National University of Singapore (2018), accessed on 22/7/2022, at: http://bit.ly/3ihq4IP

قطر وكأس العالم فيفا 2022: السياسات والجدل والتغيير 2020: إذ الكتاب تحليلًا سياسيًا عن قطر وبطولة كأس العالم فيفا 2022؛ إذ يناقش دوافع قطر لتنظيم أحد أكبر الأحداث الرياضية عالميًا، فضلًا عن ردّات الفعل الدولية المختلفة على قرار الاتحاد الدولي لكرة القدم "الفيفا" منح قطر حق تنظيمه. وقد وظف الكتاب المقاربة البنائية الاجتماعية في السياسة الدولية، وهي المقاربة التي تنظر إلى "القوة" بمعنى أوسع يشمل العوامل المادية والذاتية في آن معًا. وإضافة إلى ذلك، يقدّم الكتاب تحليلًا شاملًا للتغييرات الاجتماعية والسياسية في الداخل القطري، التي يعود الفضل فيها إلى الضغوط المتولدة من تسليط الضوء على قطر من طرف بعض وسائل الإعلام الغربية وبعض المنظمات الدولية.

أولًا: مقومات الاستراتيجية القطرية لبناء السمة الوطنية وموقع الإعلام المحورى فيها

مكننا القول إن بناء السمة الوطنية القطرية مرّ بثلاث مراحل زمنية هي: مرحلة التحول والبناء في عهد الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني (2011-1995)، ثم مرحلة التجسيد خلال مرحلة استراتيجيتَى التنمية الوطنية (2011-2016) و(2018-2022)، وبعدها مرحلة رؤية قطر الحالية التي امتدت إلى فترة حكم الشيخ تميم بن حمد آل ثاني. ولا شك في أن فترة منتصف تسعينيات القرن الماضي تُعد الحقبة التي عرفت بداية الاستراتيجية القطرية للتموضع الدولي بوصفها دولة صاعدة، وهي الفترة التي شهدت وضع أولى اللبنات لبناء السمة الوطنية في صورتها الحديثة وبناء مقدرات الدولة وأدوات التسويق الإعلامية والدبلوماسية. ولعّل ما يسجله الباحث أول وهلة عند تحليل سيرورة بناء السمة الوطنية في قطر هو وجود مؤشرات كافية تدل على وجود بوصلة واضحة المعالم حدّدت الأهداف التي تسعى قطر للوصول إليها، مع وجود استراتيجية تنفيذ متدرّجة المراحل، جرى تحديدها منذ منتصف التسعينيات، فضلًا عن وجود استمرارية فعلية في مسعى بناء المقوّمات اللّازمة دوليًا، لكي تتحول قطر إلى فاعل في المشهد الدولي. ويمكن أيضًا ملاحظة أن الإعلام والرياضة يؤديان دورًا محوريًا في تلك الاستراتيجية، بحكم إسهامهما أولًا في تشكيل جوهر عملية بناء السمة الوطنية، ثم في عملية الإشهار

لمختلف تجليات ذلك الجوهر، من أجل رسم الصورة الذهنية الحديثة المرجوة عن الدولة في مختلف أرجاء العالم ونشرها (الجدول 1).

"

بناء السمة الوطنية القطرية مرَّ بثلاث مراحل: مرحلة التحول والبناء في عهد الشــيخ حمد بن خليفة آل ثاني، ثم مرحلة التجسيد خلال مرحلة اســتراتيجيتَي التنمية الوطنيــة (2011-2016) و بعدها مرحلة رؤية قطر الحالية التــي امتدت إلى فترة حكم الشــيخ تميم بن حمد آل ثانى

77

يتضح، إذًا، وجود جوهر متماسك ومتكامل أعطى عملية بناء السمة الوطنية القطرية بُعدًا ملموسًا في نتائجها من عام إلى آخر. ويسجِّل الباحث أيضًا مصاحبة ذلك الجهد بأفعال رمزية بدأت منذ وصول الشيخ حمد إلى سدّة الحكم في عام 1995، ولا يزال نسقها مستمرًّا بالوتيرة نفسها في فترة حكم الشيخ تميم. وبذلك، يكون الجهد القطرى المتراكم في عملية بناء السمة الوطنية قد اشتمل على العناصر الثلاثة التي اشترط أنهولت حضورها في أيّ عملية لبناء للعلامة القومية (27). ويلاحظ الباحث أيضًا توافر جميع الأركان التي حددها كيث ديني (28) في نموذجه، على غرار اسم العلامة، ورمز التعبير عنها، والرؤية التي تقوم عليها، والسمات المرتبطة بها، والسلوكيات والأنشطة المتكررة المرتبطة بها، ونطاق السمة الرمزي، والخصوصيات التي تجعل العلامة متفردة، والسردية التاريخية التي تقوم عليها، ثم حاملها الأيديولوجي. وينوه الباحث بالدور المركزي الذي يؤديه قطاع الإعلام، ببعديه العام والرياض، في الاستراتيجية القطرية لبناء السمة الوطنية بوصفها في الوقت ذاته مركّبًا من مركّبات بناء السمة وأهم واسطة للتسويق لها محليًا ودوليًا، وهو ما سيتناوله المبحث التالى.

²⁷ Anholt, Places: Identity, Image and Reputation, p. 13.

²⁸ Keith Dinnie, Nation Branding: Concepts, Issues, Practice (New York: Routledge, 2015), p. 44.

²⁶ Paul Michael Brannagan Danyel Reiche, *Qatar and the 2022 FIFA World Cup: Politics, Controversy, Change* (New York: Palgrave Macmillan, 2022).



الجدول (1) ركائز بناء السمة الوطنية القطرية ودور الإعلام والرياضة في التسويق لها

الوسائط الناقلة	نطاق التأثير	التجليات الفعلية	عناصر بناء السمة الوطنية
إعلام، تسويق، اتصال	محلي، عالمي، إقليمي	قطر	اسم العلامة
تسويق	محلي، عالمي، إقليمي	العنابي، اللؤلؤة، صورة المها ورمزها Oryx	رمز التعبير عن العلامة
إعلام، تسويق، اتصال إعلام، تسويق، اتصال إعلام، تسويق، اتصال إعلام، تسويق، اتصال	محلي، عالمي، إقليمي محلي، عالمي، إقليمي محلي، عالمي، إقليمي محلي، عالمي، إقليمي	الرؤية الإصلاحية للشيخ حمد بن خليفة آل ثاني استراتيجية التنمية الوطنية الأولى (2011-2016) استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (2018–2022) رؤية قطر الوطنية 2030	الرؤية المؤسّسة للعلامة الوطنية
إعلام إعلام إعلام إعلام، اتصال تسويق، إعلام، اتصال تسويق، إعلام، اتصال تسويق، إعلام، اتصال	عالمي، إقليمي، محلي محلي، عالمي، إقليمي عالمي، محلي، إقليمي عالمي، محلي، إقليمي عالمي، محلي، إقليمي محلي، عالمي، إقليمي عالمي، عالمي، إقليمي	الحركية الإعلامية التنمية الاجتماعية الحركية الرياضة الانفتاح على الثقافات الفخامة الابتكار، والنجاح والتميز النهضة العمرانية	السمات المرتبطة بالعلامة
إعلام إعلام، وقنوات دبلوماسية إعلام إعلام	عالمي، إقليمي، محلي عالمي، إقليمي، محلي عالمي، إقليمي، محلي محلي، إقليمي، عالمي	التأثير الإعلامي الحركية الدبلوماسية الحضور الرياضي التحديث المستمر للبنية التحية	السلوك/ النشاط المرتبط بالعلامة
تسويق، إعلام، اتصال	عالمي، محلي، إقليمي	الصحراء، البحر، العمران الحديث، حُسن الضيافة	خصوصيات التركيز على العلامة
تسويق، إعلام، اتصال إعلام، تسويق، اتصال إعلام، تسويق	عالمي، محلي، إقليمي عالمي، إقليمي، محلي عالمي، إقليمي، محلي	تنظيم الأحداث والفعاليات الرياضية العالمية الكبرى مقدّرات إعلامية فاعلة بناء منشآت رياضية فريدة تكنولوجيًا وهندسيًا	عوامل التفرّد
إعلام، تسويق، اتصال	محلي	الوفاء للأجداد والمؤسسين الأوائل	السردية التاريخية
إعلام، تسويق، اتصال	محلي، إقليمي، عالمي	دولة عربية مسلمة، إسلام وسطي منفتح على الحداثة وعلى الآخر	الحامل الأيديولوجي

ثانيًا: الإعلام والاتصال الرياضي ركيزتان لبناء سمة قطر الوطنية وقوتها الناعمة

تُعد قطر من الدول الصغيرة من حيث مساحتها الجغرافية وتعدادها السكاني، وقوتها العسكرية أيضًا، ومن ثم فإن موارد قوتها الصلبة محدودة جدًا. لذا، لجأ صناع القرار القطريون مبكرًا إلى المراهنة على القوة الناعمة بديلا لتطوير القدرة على ممارسة النفوذ خارج حدودها. ففي عصر العولمة، كما يقول دانييل رايش، تبدو التكنولوجيا الرقمية والطرق السريعة للمعلومات والقوّة الناعمة وقوّة الصورة بالنسبة إلى الدوحة أشد فاعلية ووقائية من القوّة الصلبة والغاشمة والقسرية (29).

"

تُعدِّ قطر من الدول الصغيرة من حيث مساحتها الجغرافية وتعدادها السكاني، وقوْتها العسكرية، ومن ثمِّ فإن موارد قوْتها الصلبة محدودة جــدًا. لذا، لجأ صناع القــرار القطريون مبكرًا للمراهنة على القــوة الناعمة بديلًا من تطوير القدرة على ممارسة النفوذ خارج حدودها

77

وقد نجحت قطر، إلى حد بعيد، في توظيف الإعلام والدبلوماسية الرياضية سلاحين بديلين وفعالين من أسلحة القوّة الناعمة منذ المرحلة الأولى من مسار بناء السمة الوطنية الحديثة لدولة قطر (2013-2013)، ومنذ بروز مؤشرات التوجه القطري نحو بناء السّمعة والصورة الذهنية الدولية الجديدة باعتباره أولوية قصوى السّمعة والصورة الذهنية الدولية المسار إعلامية بامتياز؛ هدفت، من جهة، إلى تصحيح الصورة الذهنية الشائعة دوليًا حول الطبيعة السلطوية للإعلام القطري بوصفه مطلبًا ضروريًا لتعزيز القبول الدولي آنذاك، كما هدفت، من جهة أخرى، إلى تمكين الدولة من امتلاك مقدرات التعريف بنفسها، على نحو يضعها ضمن قائمة الدول المركزية من حيث القوّة الإعلامية (على الأقل إقليميًا)، وما يضمن لها المركزية من حيث القوّة الإعلامية (على الأقل إقليميًا)، وما يضمن لها

أن تكون على نحو مستمر ضمن الأجندة الإعلامية الدولية فاعلًا فيها أو موضوعًا لها. ولتحقيق ذلك، خططت السلطات القطرية لتجسيد إصلاحات كثيرة وإطلاق مشاريع متنوعة في قطاع الإعلام، بهدف تحديث هذا القطاع الاستراتيجي الذي كان يُتوقع منه أن يشكّل الحامل الأساسي للسمة الوطنية القطرية والوسيط الناجع للترويج لصورتها الحديدة.

في تشرين الأول/ أكتوبر 1995، صدر الإعلان الرسمي عن إلغاء الرقابة على الصحافيين بهوجب قرار أميري. واستكملت هذه الخطوة بخطوة ثانية تمثّلت في صدور قرار مجلس الوزراء الصادر في اجتماعه العادي العشرين، في عام 1996، القاضي بحلّ وزارة الإعلام والثقافة، وهو الأمر الذي تكرّس نهائيًا لاحقًا بصدور القانون رقم 5 عام 1998 القاضي بإلغاء وزارة الإعلام والثقافة وتوزيع اختصاصاتها(60) وأسست قطر، في عام 1996، أهم ركيزة إعلامية من حيث النجاعة، قناة الجزيرة الفضائية، وهي القناة التي سرعان ما باتت ظاهرة في المشهد الإعلامي العربي والدولي، ما سمح بوضع قطر ضمن الدول المركزية في صناعة الحدث الإعلامي عربيًا ودوليًا، بعد أن كان صوتها محدود الصدى والتأثير. وقد تميزت قناة الجزيرة بطرق الموضوعات الحماهير العربية (61).

وتمكنت قناة الجزيرة، في مدة وجيزة، من التحول إلى فضاء إعلامي للرأي والرأي الآخر، ومن ثم إلى منبر للمعارضين في مختلف البلدان العربية. وشكّل ذلك الصوت ضغطًا دامًًا على الحكومات التي لم تعُد قادرة على تجاهله (25). ويجدر بنا التذكير هنا أن تواضع أداء وسائل الإعلام العربية قبل ظهور قناة الجزيرة دفع الكثير من النخب العربية المعربة في المشرق والمغرب العربيين إلى التوجه إلى المصادر التلفزيونية والإذاعية الغربية الموجهة الناطقة باللغة العربية (مثل بي بي سي عربي، وإذاعة فرنسا الدولية، وصوت أميركا، وغيرها)، بينما كانت النخب ذات الخلفيات الثقافية الأنكلوسكسونية أو الفرنكفونية تتجه نحو القنوات الغربية الناطقة باللغات الإنكليزية والفرنسية لاستقاء ما تحتاج إليه من أخبار وتحليلات ومحتويات ثقافية.

²⁹ Danyel Reiche, "Investing in Sporting Success as a Domestic and Foreign Policy Tool: The Case of Qatar," *International Journal of Sport Policy and Politics*, vol. 7, no. 4 (2015), p. 490.

³⁰ كمال حميدو، "النظام الإعلامي في قطر: دراسة وصفية تحليلية لنشأة منظومة الإعلام القطرية، لمراحل تطورها ولآفاقها المستقبلية"، في: مدخل للاتصال والإعلام: دراسات في تطور النظم والنظريات وفنون التحري، كمال حميدو ومحمد الفاتح حمدي وعبد المطلب المكي (محررون) (عمّان: زمزم ناشرون وموزعون، 2022)، ص 419.

³¹ ينظر: كهال حميدو، "الجزيرة والجمهور المهجري: حين تعيد الفضائيات تشكيل زمانية ومكانية الهوية والانتماء"، في: الجزيرة في عشرين عامًا: أثرها في الإعلام والسياسة والأكاديميا، عز الدين عبد المولى ونور الدين الميلادي (محرران) (الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات؛ بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2016).

³² Mohammed El-Oifi, "Le Qatar à l'heure de la diversification: Que faire d'Al-Jazira?" *Le Monde Diplomatique*, 5/9/2011, accessed on 22/7/2022, at: http://bit.ly/3F4HwJp

مع مرور الوقت، كرّست قناة الجزيرة وجودها في الساحة الإعلامية الإقليمية والدولية (قق)، وجذبت إليها الانتباه في المنطقة العربية وفي العالم، بفضل تغطياتها المتفرّدة لمناطق الصراع والأزمات الدولية. وقد ساعدها في ذلك، خلال مرحلة صعودها دوليًا، طريقة نقلها وتغطيتها للحروب التي خاضها الجيش الإسرائيلي ضد الفلسطينين، فضلًا عن وقائع الحرب الأميركية على أفغانستان. وقد تمكّنت، بفضل خطّها التحريري المتميز من منافسيها، من نقل وقائع تلك الأحداث من المنظور العربي الإسلامي لا المنظور الغربي.

لقد باتت قناة الجزيرة من أبرز الأدوات التي ساهمت بفاعلية لافتة في صنع السمة الوطنية لدولة قطر على المستوى الإقليمي (العربي) أولًا، ثم على المستوى العالمي ثانيًا؛ إذ تمكنت من فرض اسم قطر سياسيًا وإعلاميًا. وقد تحولت لاحقًا إلى موضوع للاهتمام والدراسة حتى بين الباحثين والأكاديميين عبر العالم (40). وتوسع تأثيرها في صنع السمة الوطنية القطرية أكثر حين تحولت إلى شبكة إعلامية عالمية تتشكل من العديد من الأقسام الناطقة بلغات أجنبية مختلفة، ومن هياكل بحثية أو تدريبية متنوعة، على غرار الجزيرة باللغة الإنكليزية، والجزيرة البلقان، والجزيرة مباشر، والجزيرة الوثائقية، والجزيرة أميركا (قبل غلقها لاحقًا في نيسان/ أبريل 2016)، ومعهد الجزرة للإعلام، ومركز الجزيرة للدراسات.

وتعزز دور قناة الجزيرة الإخبارية بإنشاء قناة الجزيرة الرياضية في عام 2003 بوصفها أحد فروعها. وقد بدأت الجزيرة الرياضية عملها بقناة واحدة مختصّة ببت محدود ومفتوح لبعض مباريات الحدوري الإسباني، في مسعى منها لفتح مجال متابعة الأحداث الرياضية الكبرى أمام المشاهد العربي. غير أنها اضطرّت إلى إدخال التشفير في باقاتها لاحقًا بجانب القنوات المفتوحة في عام 2005، بعد ضغوط مارستها عليها الشركة المالكة حقوق البث الحصرية للبطولة الإسبانية. وقد بررت هذا الطلب بأن القناة كانت تبتّ على يصل بثّهما إلى إسبانيا، ما تسبب في خسائر للشركة المالكة حقوق يصل بثّهما إلى إسبانيا، ما تسبب في خسائر للشركة المالكة حقوق البث الخداث الرياضة في العالم العربي مع كل من شركة إيه آر قي ART السعودية إلى أن استحوذت عليها الجزيرة الرياضة في عام 2009،

ومع مؤسسة أبوظبي للإعلام، قبل أن تتمكن الجزيرة الرياضية من إزاحتها لاحقًا من المنافسة بشأن نقل الدوريات الأوروبية الكبرى (35°).

وسرعان ما تطوّرت الجزيرة الرياضية ليصل عدد قنواتها إلى 12 قناة، هي: الجزيرة الرياضية للأخبار، والجزيرة الرياضية 1، والجزيرة الرياضية 2، والجزيرة الرياضية 4، والجزيرة الرياضية 4، والجزيرة الرياضية الرياضية بدوري أبطال أوروبا، هي: الجزيرة الرياضية HD، والجزيرة الرياضية بدوري أبطال أوروبا، هي: الجزيرة الرياضية بح، والجزيرة الرياضية بح، والجزيرة الرياضية بالرياضية بطريرة الرياضية بدورها في بناء والجزيرة الرياضية بجانب الجزيرة الإخبارية، عبر تأثيرها في شق السمة الوطنية القطرية بجانب الجزيرة الإخبارية، عبر تأثيرها في شق آخر من جمهور الشاشة الصغيرة، وهو الجمهور الرياضي.

وخلال تلك الفترة، لم تنصبٌ جهود تنمية قطاع الإعلام في قطر، في إطار استراتيجية بناء سمتها الوطنية، على المقدّرات الموجهة إلى الخارج فحسب؛ فقد وضعت قطر نصب عينيها تطوير الإعلام الداخلي أيضًا، بتشجيعها القطاع الخاص على الاستثمار في إنشاء الروافد الإعلامية المحلّية وتنويعها؛ فشهدت الفترة 1995-2019 ظهور عدد من الوسائط الإعلامية، سواء في قطاع الصحافة المطبوعة أو الصحافة السمعية البصرية. ففي مجال الصحافة المطبوعة، ظهرت عدة إصدارات جديدة، منها ما هو باللغة الإنكليزية، مستهدفة شريحة الدبلوماسيين والمقيمين غير الناطقين باللغة العربية، على غرار جريدتي البننسولا The Peninsula في عام 1996، وقطر تريبيون Qatar Tribune في عام 2006، مع عدد من الدوريات باللغة الإنكليزية أيضًا، مثل قطر توداي Qatar Today وتي قطر، إضافة إلى عدد من الجرائد باللغة العربية، مثل العربي الجديد في عام 2014، ولوسيل في عام 2016، فضلًا عن المجلات مثل مجلة قطر اليوم الصادرة باللغة العربية، ومجلة تى قطر في نسختها العربية، ومجلة البناء اليوم، ومجلة التقدم قطر.

وشهدت تلك المرحلة بداية بثّ العديد من المحطات الإذاعية الجديدة، مثل إذاعة صوت الريان في عام 2002، وإذاعة صوت الريان في عام 2007، ثم راديو مؤسسة قطر في عام 2009 (توقف في عام 2016)، ثم إذاعة كتارا في عام 2014. وشمل توسع قطاع الإعلام السمعي البصري أيضًا مجال البث التلفزيوني مع إطلاق قناة الجزيرة الرياضية في عام 2003، وقناة الكأس الرياضية في عام 2005، متبوعة بقناة الريان الفضائية في عام 2012، ثم قناة قطر اليوم، وهي قناة فضائية بدأت

³³ نواف التميمي، الدبلوماسية العامة وتكوين السمة الوطنية: النظرية والتطبيق على غوذج قطر (الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات؛ بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2012)، ص 48. 85. 86.

³⁴ عز الدين عبد المولى وسارة نصر، دليل البحوث الأكاديمية حول الجزيرة 1996-2011 (الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات؛ بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2013).

³⁵ Tal Samuel-Azran, Yuval Karniel Amitl Lavie-Dinur, "Globalization and Social Justice in Sports Broadcasting: The Case of Al-Jazeera Sport," *Television and New Media*, vol. 15, no. 8 (2014), p. 726.

تبث من الأردن في عام 2013، ثم قناة جي الموجهة إلى الأطفال التي بدأت بثها في عام 2013، ثم قناة العربي ذات النطاق الدولي التي بدأت بثّها من لندن في عام 2012 (انتقل مقرها إلى الدوحة في عام 2022).

غير أن أهم طفرة شهدها المشهد الإعلامي القطري، وعززت قوّة إسهام الإعلام الرياضي على نحو ملموس في بناء سمة قطر الوطنية، هي تغيير مسمّى شبكة الجزيرة الرياضية إلى "بي إن سبورتس BeIN SPORTS في عام 2012، في إطار استراتيجية توسّعها عالميًا، مع ما تبع ذلك من تحول في الصورة الذهنية عن الشبكة (36) وفي نسب مشاهدة الشبكة بمسمّاها الجديد (37). فبعد هيمنتها في منطقة العالم العربي، كان من الضروري العمل على منافسة الشركات العالمية الكبرى في عُقر دراها وباسم جديد محايد، يفتح أمامها باب العالمية ويسهّل عليها ولوج المنافسة مع القنوات والشبكات التي هيمنت فترة طويلة على حقوق بثّ الأحداث الرياضية الدولية الكبرى، مثل إي إس بي إن على حقوق بثّ الأحداث الرياضية الدولية الكبرى، مثل إي إس بي إن جاء تغيير المسمّى في حدّ ذاته جزءًا من خطة لتغيير الصورة الذهنية المرتبطة بالقناة نفسها (38)، رغم ما حملته تلك الخطوة من مخاطر، خاصة أن الجزيرة الرياضية كانت قد فرضت نفسها وكسبت جمهورًا دوليًا، وكان من الممكن ألَّا يتقبّل هذا التغيير في اللوغو والهوية.

وقد زاد الرواج العالمي الذي عرفته هذه الشبكة بمسماها الجديد من مستوى إسهام قطاع الإعلام في الصورة الإيجابية عن قطر، خاصة بعد أن تمكّنت شبكة بي إن سبورتس من الاستحواذ على تغطية أهم الفعاليات والبطولات الرياضية عالميًا، وتميّزها كذلك في إطلاق أقسام متخصصة لتغطية الأحداث الرياضية والدوريات المهمة، موجّهة إلى أهم المناطق الجغرافية والثقافية في العالم، على غرار بي إن سبورتس أستراليا BeIN Sports Australia، وبي إن سبورتس فرنسا مندا BeIN Sports Canada، وبي إن سبورتس فرنسا هونغ كونغ وإندونيسيا. وقد ساعد في زيادة انتشار الشبكة ورواجها المتحوادُها على حقوق بث الدوري الإنكليزي الممتاز، ثم على حقوق بث الدوري الفرنسي؛ لتهيمن على السوق الفرنسية بقناة بي إن سبورتس فرنسا منذ عام لتهيمن على السوق الأميركية بقناة بي إن سبورتس فرنسا منذ عام 2012، وعلى السوق الأميركية بقناة بي إن سبورتس الولايات المتحدة

الأميركية BeIN Sports USA منذ عام 2013، مع تغطية الشبكة أيضًا لمنطقة آسيا والمحيط الهادئ بقناة أطلقتها في عام 2014. وقد بالت الشبكة تعمل بالشراكة مع أكثر من خمس شركات و60 قناة تبث بست لغات أخرى غير اللغة العربية في أكثر من 43 دولة، من أهمها الإنكليزية والفرنسية والإسبانية والتركية (39). كما تمكنت في إطار خطتها الاستراتيجية للتوسع العالمي من الاستحواذ على شبكة ديجي تركيا (Digiturk).

وشهدت هذه المرحلة أيضًا إطلاق خطوة سيادية مهمة في مجال تكنولوجيا الاتصالات الفضائية، غايتها ضمان الاستقلالية التكنولوجية في عمليات البث والإرسال؛ إذ أنشأت قطر الشركة القطرية للأقمار الصناعية "سهيل سات" ((4) في عام 2010، التي تولت مهمة وضع قمري "سهيل سات 1" و"سهيل سات 2" الصناعيين في مداريهما، في عامي 2013 و2017، على التوالي؛ فضلًا عن تسيير خدمات الأقمار الصناعية القطرية واستغلالها تجاريًا، على الصعيدين المحلي والـدولي، وذلك بتوفير خدمات البث التلفزيوني والخدمات الاتصالية للشركات التجارية الحكومية والخاصة.

وفي عام 2019، تعزز المشهد الإعلامي القطري بإنشاء منطقة حرة للإعلام تسمى المدينة الإعلامية، أريد لها أن تصبح قطبًا جاذبًا للاستثمارات الدولية في مجال تكنولوجيات الإعلام، ومركزًا رائدًا في مجال الخدمات الإعلامية وتدريب الكوادر الإعلامية، خاصة بعد الخبرة والسمعة اللتين باتت المؤسسات الإعلامية القطرية تحظى بهما عقب النجاحات التي حققتها شبكتا الجزيرة وبي إن سبورتس.

ثالثًا: الدبلوماسية الرياضية بصفتها رافدًا لسمة قطر الوطنية وعاملًا في بناء سمعتها الوطنية

تمتاز الفعاليات الرياضية الكبرى، خاصة بطولة كأس العالم لكرة القدم، بقوتها الإعلامية المستمدّة من شغف الجماهير العريضة بمتابعتها، ما يُضفي عليها طابعًا عالميًا ما فتئ يتزايد نطاقه أكثر فأكثر نتيجة العولمة، والعوائد التجارية الكبيرة التي تجنيها وسائل الإعلام

³⁹ "BeIN Media Group Provides the Greatest Show of All: A Fast Growing Audience Around the World", *beIN Media Group*, accessed on 22/7/2022, at: http://bit.ly/3F5h6Yb

⁴⁰ "BeIN: A Leading Global Media Group," Brand Finance, 25/5/2022, accessed on 22/7/2022, at: http://bit.ly/3U9zQKi

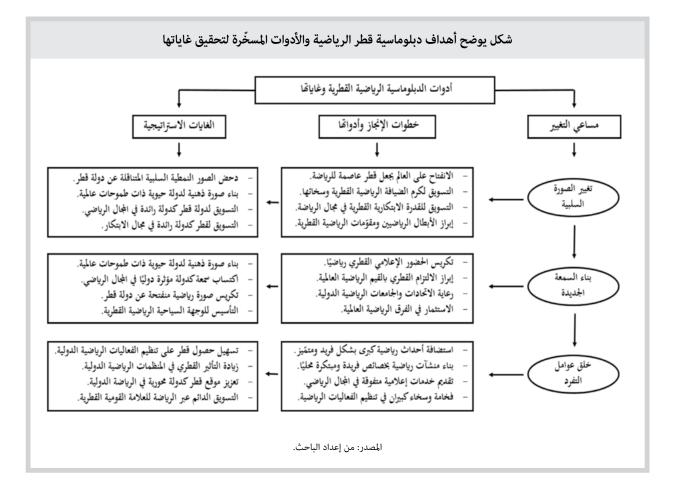
^{41 &}quot;عن الشركة"، سهيل سات: الشركة القطرية للأقهار الصناعية، شوهد في 2022/7/22. في: http://bit.ly/3Vbi8Yc

³⁶ فاتح مجاهدي وحورية قارطي، "دراسة تأثير تغيير العلامة التجارية للجزيرة الرياضية إلى beIN SPORTS على اتجاهات المستهلكين الجزائريين نحوها"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 9 (2016)، ص 225.

³⁷ "Our Story so Far," $\it Al\ Jazeera,\ accessed$ on 22/7/2022, at: http://bit.ly/3VvIPGQ

³⁸ Reiche, p. 500.





77

تمتـــاز الفعاليـــات الرياضية الكبـــرى، خاصة بطولـــة كأس العالـــم لكرة القـــدم، بقوتها الإعلاميــة المســـتمدة مـــن شـــغف الجماهير العريضـــة بمتابعتها، ما يُضفـــي عليها طابعًا عالميًا مـــا فتئ يتزايد نطاقـــه نتيجة العولمة، والعوائد التجارية الكبيرة التي تجنيها وســـائل الإعـــلام وشـــركات الإعلانـــات. وقـــد أدركت الحكومات أن هذه الفعاليات باتت حقلًا وأداة للنفوذ السياسي، في الوقت نفسه، الداخلي والخارجـــي، ومجالاً لممارســـة الدبلوماســية العامة بهدف تحسين الصورة

وشركات الإعلانات. وقد أدركت الحكومات أن هذه الفعاليات باتت حقلًا وأداةً للنفوذ السياسي، في الوقت نفسه، الداخلي والخارجي، ومجالًا لممارسة الدبلوماسية العامة بهدف تحسين الصورة. ومع تزايد الاهتمام بالتوظيف السياسي للرياضة في التسويق الخارجي لسمات الدول الوطنية، تطور مفهوم جديد يعبِّر عن التداخل بين السياسي والرياضي، هو مفهوم الدبلوماسية الرياضية، التي اتسع نطاقها من مسار ثنائي الأطراف، بين دولتين أو قطبين، إلى مسار علاقات عامة بين دولة ومتلقين متنوعين من دول أخرى وشعوب ومنظمات دولية. والأحداث الرياضية للمشاركة والإعلام وخلق صورة ملائمة عند الجماهير والمنظمات الأجنبية، من أجل تشكيل تصوراتهم بطريقة تفضي (أكثر) إلى تحقيق أهداف السياسة الخارجية للحكومة المعنية" وتسعى دبلوماسية قطر الرياضية إلى تحقيق أهداف السياسة الخارجية للحكومة المعنية" واطار استراتيجيتها دبيروسية قطر الرياضية إلى تحقيق ثلاث غايات في إطار استراتيجيتها

⁴² Stuart Murray, "Sports Diplomacy in the Australian Context: A Theory within Strategy," *Politics and Policy*, vol. 45, no. 5 (2017), p. 845.

لبناء السمة الوطنية والتسويق لها، هي: 1. تغيير الصورة السلبية الشائعة عن الدولة خاصة لدى الدول الغربية وشعوبها، 2. بناء سمعة جديدة لقطر بوصفها دولة طموحة لها نظرة مستقبلية واضحة الأهداف والوجهة، 3. خلق عوامل تفرّد قطر في محيطها الإقليمي والدولي وإبرازها (الشكل).

وأدت الدبلوماسية الرياضة دورًا محوريًا في سياسة قطر الخارجية منذ أن رسمت الملامح الأولى لاستراتيجيتها الخاصة ببناء السمة الوطنية والتسويق لها. وقد بُنيت على ثماني ركائز أساسية، هي: 1. تكثيف الانخراط الفعال في الهيئات والروابط الرياضية الدولية في مختلف الرياضات، 2. بناء القدرات الإعلامية في المجال الرياضي لجعل قطر ضمن الدول المركزية في هذا المجال، 3. تعزيز الحضور المستمر في الأجندات الرياضية عبر تكثيف التنظيم الناجح للفعاليات الرياضية الكبرى دوليًا وإقليميًا، 4. بناء المنشآت الرياضية الكبرى المتميزة تكنولوجيًا والصديقة للبيئة، وافتتاح منشآت صحية مبتكرة للخدمات الصحية للرياضيين، 5. الاستثمار التجارى في الفرق الرياضية العالمية، 6. رعاية الروابط الرياضية الدولية والفعاليات الرياضية الكبرى لضمان وجود اسم قطر في الميادين الرياضية من خلال شركاتها التجارية الراعية، 7. توظيف الشخصيات الرياضية الكبرى سفراء يخدمون غايات دبلوماسية قطر الرياضية، 8. بناء القدرات البشرية الرياضية لحمل الراية القطرية في المناسبات الرياضية العالمية والإقليمية.

وقد جاءت هذه الركائز متكاملة في أدائها، بحيث يخدم كل واحد منها بُعدًا من أبعاد دبلوماسية قطر الرياضية؛ فخطط تكثيف الانخراط في الهيئات والروابط الرياضية الدولية، مثلًا، تهدف إلى بناء النفوذ القطرى فيها لتسهيل الحصول على التزكيات اللازمة للفوز بتنظيم الفعاليات الرياضية المخطط استضافتُها، فضلًا عن تطوير ممارسة مختلف الرياضات ونشرها في البلاد. وقد نجحت قطر، إلى حد بعيد، في هذا المسعى؛ إذ استضافت ما يناهز 500 فعالية رياضية دولية ⁽⁴³⁾ متفاوتة الأهمية منذ عام 2005، وما يزيد على 56 فعالية رياضية كبرى (عالمية) في مختلف الرياضات بين عامى 1995 و2021 (الجدول 2).

أما مسعى قطر لبناء القدرات الإعلامية الرياضية فيهدف إلى بعث بنية تحية إعلامية قوية لإرساء صناعة إعلامية متميزة دوليًا، ما من شأنه أن يضمن لها حضورًا مستمرًا بين الدول المركزية المؤثرة إعلاميًا في مجال الرياضة، فضلًا عن تجسيد صورة رياضية حيوية عن قطر، وخاصة أنها الدولة الوحيدة في العالم التي خصصت إجازة سنوية

لممارسة الرياضة منذ عام 2012. وتتمثل هذه الإجازة، وهي مدفوعة الأجر، في اليوم الرياضي الوطني الذي يعرف كل سنة تنظيم فعاليات رياضية ضخمة، مُّارَس خلاله أنشطة رياضية مختلفة تحظى بتغطية إعلامية كبيرة. في حين أن مسعى الحضور المستمر في الأجندات الرياضية يلبي حاجتين أساسيتين، هما: بيان قدرة العقل القطرى على التنظيم المتميز للفعاليات الرياضية العالمية الكبرى، وخلق عوامل التسويق الإعلامي للسمة القطرية من خلال الترويج الإعلامي المرتبط تلقائيًا بنقل تلك الفعاليات الرياضية على نطاق عالمي عبر مختلف وسائل الإعلام القطرية والدولية.

ويشمل تنظيم الفعاليات الرياضية الكبرى، أيضًا، الاستضافة المنتظمة للمؤتمرات الرياضية بحضور الشخصيات والرموز الرياضية الدولية، على غرار منتدى الدوحة الرياضي الدولي الذي أطلق في عام 2006، والذى يجمع سنويًا مئات الأكاديميين والرياضيين والفاعلين في المجال، لمناقشة دور الرياضة في التقدم الاقتصادي والاجتماعي. بينما يأتي بناء المنشآت الرياضية الكبرى المتميزة تكنولوجيًا والصديقة للبيئة لتعزيز البنية التحتية القطرية في المجال الرياضي أولًا، ثم لبيان قدرة العقل القطرى على بناء منشآت متفردة تكنولوجيًا من حيث الوسائل المبتكرة المستخدمة، واحترامها المعاييرَ البيئيةَ الدولية، مع وضع قطر ضمن قائمة الدول الرائدة في مجال ابتكار المنشآت الصحية المتميزة من حيث مستوى الخدمات المقدّمة في مجال الصحة الرياضية، خاصة من خلال مشروع "أسبيتار"، الذي اعتمده الاتحاد الدولي لكرة القدم مركزًا للتميّز الطبى على مستوى العالم (44).

من جهة أخرى، يلبى الاستثمار التجارى في الفرق الرياضية العالمية الحاجة إلى ضمان استمرارية دخول السمة الوطنية إلى بيوت المشاهدين عبر العالم، من خلال جعل الميادين الرياضية نفسها وسائط إشهارية للعلامة القطرية مختلف مكوناتها. وقد أُوكلت هذه المهمة أساسًا إلى شركة قطر للاستثمارات التي أُنشئت في عام 2005، وهي شركة تابعة لجهاز قطر للاستثمار QIA الذي استحوذ على جميع أسهم فريق باريس سان جرمان في عام 2012. كما تخدم رعاية الروابط الرياضية والفعاليات الرياضية الكبرى مطلب ضمان استمرار وجود اسم قطر في الميادين الرياضية من خلال شركاتها التجارية الراعية لمختلف الفعاليات الرياضية. وفي هذا الإطار، وقّعت شركة الخطوط الجوية القطرية عقدًا طويل الأمد مع الاتحاد الدولي لكرة القدم، يقضى برعاية الشركة مسابقاته وبطولاته المختلفة بين عامى 2018 و2022. كما تمكنت "مؤسسة قطر" والخطوط الجوية

[&]quot;الرياضة في دولة قطر"، مكتب الاتصال الحكومي، شوهد في 2022/7/22، في: http://bit.ly/3u0NLb5



الجدول (2) أهم الفعاليات الرياضية التي احتضنتها دولة قطر منذ ولوجها مجال الدبلوماسية الرياضية

السنة	اسم الفعالية	السنة	اسم الفعالية
2016	بطولة العالم للدراجات على الطرق	1995	كأس العالم فيفا لأقل من 19 سنة
2016	بطولة العالم الفردية الثانية للبولينغ	1998	كأس أمم آسيا لكرة القدم تحت 16 سنة
2016	بطولة العالم للشطرنج السريع والخاطف (رجال وسيدات)	2004	بطولة العالم لتنس الطاولة
2016	بطولة قطر إكسون موبيل للتنس	2005	بطولة العالم لرفع الأثقال
2016	بطولة قطر العالمية المفتوحة للغولف	2006	الألعاب الآسيوية
2017	بطولة كأس العالم للسباحة	2006	كأس العالم للترياتلون
2017	بطولة العالم للبلياردو (9) كرات	2008	البطولة الآسيوية للألعاب الرياضية داخل القاعة
2017	كأس العالم للجمباز الفني	2009	بطولة العالم للأندية في الكرة الطائرة للرجال
2017	بطولة الدوري الماسي لألعاب القوى	2010	بطولة العالم للأندية في الكرة الطائرة للرجال والنساء
2017	كأس العالم للسباحة "فينا"	2010	البطولة العالمية للألعاب الرياضية داخل القاعات
2017	بطولة العالم لكرة اليد سوبر غلوب	2011	الألعاب العربية
2018	بطولة العالم للجمباز الفني	2011	بطولة العالم للأندية في الكرة الطائرة للرجال والنساء
2018	الجولة العالمية المفتوحة للكرة الطائرة الشاطئية	2011	كأس أمم آسيا لكرة القدم
2018	البطولة الرباعية الدولية لمنتخبات الشباب لكرة القدم	2012	بطولة "غلوبال تور" للفروسية
2018	بطولة كأس ديفيز للتنس	2012	الدوري الماسي لألعاب القوى
2018	كأس العالم للجمباز الفني	2012	البطولة العالمية للإسكواش
2019	بطولة العالم لألعاب القوى	2012	بطولة العالم للأندية في كرة اليد
2019	دورة الألعاب العالمية الشاطئية لاتحاد اللجان الأولمبية الوطنية	2012	بطولة كأس العالم للسباحة
2019	كأس العالم للأندية لكرة القدم	2012	البطولة العالمية للتنس للرجال
2019	بطولة كأس ديفيز للتنس	2013	كأس ديفيد للتنس
2019	كأس العالم للجمباز الفني	2013	بطولة العالم للبلياردو (9) كرات
2020	بطولة قطر كلاسيك للإسكواش	2013	جائزة الدوحة الكبرى للدراجات الهوائية
2020	دوري أبطال آسيا لدول غرب القارة	2014	بطولة العالم السادسة والثلاثون للإسكواش
2021	بطولة كأس العرب فيفا 2021	2014	بطولة العالم العسكرية السابعة والأربعون للشراع
2021	بطولة العالم لسباقات الفورمولا 1	2014	بطولة قطر الدولية المفتوحة للكرة الطائرة الشاطئية
2021	مباراة السوبر الأفريقي	2015	بطولة العالم لكرة اليد
2021	منافسات الجولة الثالثة من بطولة كأس العالم للسباحة	2015	الدوري الماسي لألعاب القوى
2021	بطولة العالم للبادل للرجال والسيدات	2015	بطولة العالم للملاكمة

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى: باسكال بونيفاس، "الدبلوماسية الرياضية لدولة قطر والقوة الناعمة"، **ورقات تحليلية**، مركز الجزيرة للدراسات، 2013/10/1، شوهد في 2022/7/22، في: http://bit.ly/3V3JBuN؛ "الرياضة في دولة قطر"، مكتب الاتصال الحكومي، شوهد في 2022/7/22، في: http://bit.ly/3F3zLUc؛ البخة الأولمبية في 1979؛ إنجازات بارزة للدرياضة القطرية"، **الشق،** 2019/2/25، شوهد في 2022/7/22، في: http://bit.ly/3F3zLUc؛

القطرية من الظفر بامتياز رعاية قميص برشلونة الإسباني بين عامي 2011 و2017.

ويتعزز الجهد التسويقي للعلامة القومية القطرية بتوظيف الرّموز الرياضية الكبرى، على غرار المدرب الإسباني بيب غوارديولا الذي عُين سفيرًا لملف قطر لتنظيم بطولة كأس العالم 2022، تلاه التعاقد مع اللاعب الفرنسي زين الدين زيدان الذي عُين سفيرًا للترويج للملف، ثم اللاعبين غابرييل باتيستوتا ورونالد دي بوير وروجيه ميلا وسامي الجابر وناهار دا سيلفا، وذلك بتمويل من مؤسسة "قطر للاستثمار الرياضي". وقد جرى التعاقد مع هؤلاء وغيرهم بوصفهم سفراء مؤثرين في العالم، من أجل زيادة التأثير الإعلامي المرتبط بغايات دبلوماسية قطر الرياضية.

أما بناء القدرات الرياضية البشرية، فقد اهتمت بها قطر من منطلق رؤيتها القائمة على ضرورة تطوير العنصر البشري أساسًا لعملية التنمية، ليتحول العامل البشري أيضًا إلى رافد مهم من روافد التسويق لعلامة قطر الوطنية ونجاحاتها. وقد أنشأت قطر لهذا الغرض العديد من الأكاديميات المحلّية، على غرار أكاديمية "أسباير"، وجلبت لها أفضل المؤطّرين العالميين من أجل تأهيل الرياضيين القطريين في مختلف الرياضات لكي ينافسوا على المراتب الأولى في مختلف المنافسات الدولية. ويأتي هذا الاهتمام استجابةً لمطلب رفع العلم القطرى في المناسبات الرياضية الإقليمية والعالمية، لما في ذلك من دلالة رمزية على التفوق إقليميًا وعالميًا، ووجاهة الاستثمارات الضخمة من حيث عوائدها الرياضية، ثم دور كل ذلك في زيادة الشعور بالفخر والانتماء الوطنيَّين محليًا. وقد نجح العديد من طلاب تلك الأكاديميات الرياضية وخرّيجيها في رفع العلم القطري على منصّات التتويج، على غرار معتز عيسى برشم، وأشرف السيفي، وأبو بكر حيدر، وعبد الله التميمي، وباسم حميدة، ومعاذ إبراهيم، وأواب بارو، وغيرهم.

رابعًا: كأس العالم لكرة القدم فيفا 2022 بصفته محركًا تنمويًا وواجهةً لتسويق سمة قطر الوطنية

لم يحظ أي إعلان عن الفائز بشرف تنظيم بطولة كأس العالم لكرة القدم بجدل وصخب إعلاميًّين مثلما حظي به الإعلان في عام 2010 عن فوز قطر بحق تنظيمها عام 2022. وقد زاد من حدة الجدل حينها أن الدولة الفتية فازت بحق التنظيم على حساب أربع بلدان كان من المتوقع أن تفوز إحداها، هي: الولايات المتحدة وأستراليا

وكوريا الجنوبية واليابان. ولم يكن مصدر هذا الجدل ليخلو من الأحكام المسبقة عن قطر، الدولة الصغرى ذات الخلفية الثقافية العربية الإسلامية، والإمارة الخليجية الشرق أوسطية التي تستضيف أكبر تجمّع عالمي في كرة القدم (قلف). فبمجرد الإعلان الرسمي عن القرار، بدأت حملات إعلامية غربية تستنكره وتشكك في صوابه. وهمة من يذهب إلى أن تلك الحملات كانت مدفوعة من أطراف من الدول المنافسة، وقد ركزت على اتهامات مزعومة برشوة أعضاء لجنة الفيفا التنفيذية لكي يصوتوا لصالح ملف قطر (قلف). وتنوعت الحجج، لاحقًا، لتركز تارة على المناخ الصعب في منطقة صحراوية رطبة في الصيف، وتارة أخرى على سلبيات نقل الحدث من الفترة الصيفية إلى الفترة الشتوية، لتتلوها بعد ذلك انتقادات مرتبطة بإساءة معاملة العمال المهاجرين في قطر، وبقضايا حقوق الإنسان عامة.

"

لم يحــظ أي إعلان عــن الفائز بشــرف تنظيم بطولة كأس العالم لكرة القدم بجدل وصخب إعلامين مثلما حظي به الإعلان في عام 2010 عن فوز قطر بحق تنظيمها عــام 2022. وقد زاد من حدة الجــدل حينها أن الدولــة الفتية فازت بحق التنظيم على حســاب أربع بلدان كان من المتوقع أن تفوز إحداها، هي: الولايات المتحدة وأستراليا وكوريا الجنوبية واليابان

77

وكان لهذه الحملات نتائج عكسية على خلاف الأغراض التي شُنّت من أجلها، فبقدر ما انتقصت من مشروعية فوز قطر باستضافة البطولة، ساهمت إلى حد بعيد في التعريف بالدولة وتسليط الضوء عليها، خاصة أن أغلب الشعوب الغربية لم تكن تعرف سوى القليل حتى عن موقع قطر الجغرافي، فضلًا عن خصائصها التاريخية والثقافية. وعلى الرغم من تلك الحملات، مضت قطر بخطى ثابتة في استعداداتها لتنظيم الفعالية العالمية، وحولت تلك الانتقادات

⁴⁵ Jonathan Grix Paul Michael Brannagan, "Of Mechanisms and Myths: Conceptualising States' 'Soft Power' Strategies through Sports Mega-Events," *Diplomacy and Statecraft*, vol. 27, no. 2 (2017), p. 264.



إلى تحديات يجب عليها التعامل معها، إما تنظيميًا، أو تشريعيًا، أو تكنولوجيًا، أو إعلاميًا؛ واتخذت منها محركاتِ للعمل على تغيير صورتها الوطنية في العالم.

لم يعدّ صناع القرار القطريون رهان تنظيم بطولة كأس العالم الغاية الأسمى في حد ذاتها، بل أداة لتسريع عملية التنمية والتغيير، وأداة للتعبئة المحلية والتأثير في جميع الفاعلين، سواء أكانوا موظفين حكوميين أم مواطنين أم مقيمين فاعلين في المجتمع المدني. وقد جاءت جميع التغييرات والإصلاحات المرتبطة بتنظيم البطولة موائمة في طبيعتها وغاياتها لأهداف رؤية قطر الوطنية 2030 وغاياتها، ما جعل جميع المشاريع التي أُطلقت في إطارها جزءًا لا يتجزأ من عملية التنمية الشاملة التي خططت قطر لتحقيقها، على نحو يسمح لها بـ "ضرب عصفورين بحجر واحد": بناء السمعة والترويج لها من خلال الفرص التي يتيحها لها تنظيم البطولة من جهة، وبناء مقومات التنمية الدائمة من جهة أخرى، لا من منظور اقتصادى مادى فحسب، بل من منظور اجتماعي وثقافي أيضًا.

بلغ الإنفاق الأسبوعي لإتمام بناء منشآت استضافة البطولة نصف مليار دولار، بإجمالي قُدّر بـ 200 مليار دولار مخصص لجميع الأشغال. مع الإشارة إلى أن ذلك الاستثمار تضمّن في الوقت نفسه المخصصات المالية لبناء "البنية التحتية الحقيقية"؛ إذ شملت تلك الميزانية أيضًا الهياكل التنموية الدامَّة من طرق سريعة، وخطوط سكك حديدية، وموانئ، ومطارات، وفنادق، ومستشفيات (47)، وغيرها. وهو ما يبرز التكامل الموجود بين خطط البنية التحية وأشغالها لبطولة كأس العالم 2022 وخطط التنمية الوطنية في إطار رؤية قطر الوطنية 2030. على صعيد آخر، راعت دولة قطر أن تشتمل جميع خطوات استعدادها لاستضافة البطولة على قرارات تحمل دلالات رمزية قوية في معانيها على المستويات الاجتماعية والسياسية والتشريعية، متضمنة أفعالًا إصلاحية تهدف من جهة إلى تكييف التشريعات المحلية مع المعايير الدولية لتقليص المآخذ التي يمكن أن تُستغلّ ضدها إعلاميًا، وتهدف من جهة أخرى إلى تحقيق تغير اجتماعي إيجابي داخل المجتمع القطري.

على الصعيد القانوني، أطلقت قطر عدة مبادرات إصلاحية جوهرية في مجال حقوق الإنسان، كان أهمها القانون رقم 17 لعام 2020 بشأن تحديد الحد الأدنى لأجور العمال والمستخدمين في المنازل، والقانون رقم 19 لعام 2020 الخاص بتعديل بعض أحكام القانون رقم 21 لعام 2015 الخاص بتنظيم دخول الوافدين وخروجهم

وإقامتهم. كما شملت تلك المبادرات أيضًا تعزيز الترسانة القانونية الخاصة بحماية حقوق الإنسان والحريات العامة في دولة قطر، خاصة مع صدور القانون الخاص بتوسيع صلاحيات اللجنة القطرية لحقوق الإنسان ومنحها استقلالية في العمل عن أي نفوذ حكومي. وتزامنت تلك الخطوات مع تكثيف الفعاليات والأنشطة المجتمعية الهادفة إلى نشر ثقافة حقوق الإنسان بين أفراد المجتمع القطري. كما تعززت بإنشاء اللجنة الوطنية لمكافحة الاتجار بالبشر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 15 لعام 2017، ثم بموجب انضمام قطر إلى العهدين الدوليين لحقوق الإنسان في عام 2018؛ أي العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، والعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مع ما يترتب على ذلك من تعهّد بالتكفل بجميع تلك الحقوق، والتزام دولة قطر بتقديم تقارير عما تسنّه من تشريعات وإجراءات تنفيذًا لتلك التعهّدات. وتجدر الإشارة هنا إلى أن انضمام الدولة إلى أي من العهدين يلزمها بجعل نصوصهما جزءًا من قوانينها وتشريعاتها، مع وجوب الرجوع إلى تلك النصوص عند كل تشريع أو إجراء قضائي، فضلًا عن مختلف الإجراءات المرتبطة بعمل المؤسسات الإدارية.

وتقوم قطر، في إطار عضويتها في مجموعة "أصدقاء تحالف الحضارات" التابعة للأمم المتحدة، بدور فاعل في مساعى التقريب بين الشعوب والحضارات، وذلك من خلال حملات مستمرة للتوعية والتعريف بأهداف تحالف الحضارات، خاصة منها تلك التي تهدف إلى نشر قيم التسامح ونبذ العنف، وتقليص الهوَّة الثقافية بين الحضارات، وكذا تلك التي تهدف إلى بناء مجتمع إنساني تسوده قيم العدالة والمساواة واحترام حقوق الإنسان. كما تحرص قطر، في السياق نفسه، على اتخاذ إجراءات تشريعية تهدف إلى صون حقوق المرأة وتضمن لها حقوق المشاركة السياسية، فضلًا عن اتخاذ العديد من الإجراءات لصون حقوق الطفل، وأخرى لضمان حقوق المعوقين ومَكينهم مهنيًا واجتماعيًا.

وقد واكبت هذه الخطوات القانونية خطوات أخرى ذات أبعاد سياسية ودلالات تتصل في رمزيتها بالديمقراطية، مَثّلت في تغيير آلية تعيين مجلس الشورى القطرى المؤلف من 45 عضوًا بقرار أميرى صدر في عام 2021، والذي بموجبه بات ثلثا أعضاء المجلس يُنتخبون عن طريق الاقتراع العام السرّي، بعد أن كان أعضاؤه يعيَّنون بالكامل من السلطة التنفيذية (48). وتأتى هذه الخطوة على مسار تحقيق الفصل بين السلطات بجعل السلطة التشريعية مستمدة من الإرادة العامة

هاني زقوت، "استثمارات قطر الرياضية: قوة ناعمة ضمن رؤية 2030"، الخليج القطرية، 2021/7/29، شوهد في 2022/7/22، في: http://bit.ly/3XzLCR7 أونلاين، 2020/1/20، شوهد في 2022/7/22، في: http://bit.ly/3GPjX8W

^{48 &}quot;قانون رقم (7) لسنة 2021 بشأن مجلس الشورى"، الميزان: البوابة القانونية

وممثّلة لها، إضافة إلى توسيع نطاق المشاركة الشعبية بما يتماشى مع رؤية قطر الوطنية 2030، وبما يعكس روح الدستور القطري لعام 2004. وتشكّل هذه الخطوة تأسيسًا لثاني تجربة في تاريخ مشاركة الشعب القطري في الحياة السياسية عن طريق الاقتراع، بعد فتح المجال للانتخابات البلدية بقانون 1998⁽⁴⁹⁾.

فضلًا عمًّا سبق ذكره، حرصت قطر على الوفاء بالتزامات رمزية أخرى قطعتها في ملف ترشحها لاستضافة بطولة كأس العالم، مثل مراعاة متطلبات التنمية المستدامة في عمليات الإنشاء والتقليل من الانبعاثات الغازية في مرحلة الإنشاء وخلال استضافتها للبطولة وبعدها؛ وذلك بتوظيف تكنولوجيات مبتكرة تستخدم المواد والبدائل الصديقة للبيئة إلى أقصى حد ممكن. وقد تحقق ذلك بفضل نجاحها في تجهيز الملاعب التي شيّدت لاحتضان المباريات بأنظمة تبريد قليلة الانبعاثات الكربونية، طُوِّرت محليًا خصيصًا لهذا الغرض (60) وتسعى قطر أيضًا إلى الوفاء بالتزامها بالتقليل من الانبعاثات الغازية الناتجة من استخدام السيارات ووسائل النقل الملوّثة خلال فعاليات البطولة، وذلك عبر توفير العديد من الحلول النظيفة البديلة، مثل شبكة مترو الدوحة، وشبكات الترامواي، والحافلات الموفرة للطاقة، إضافة إلى اللوحية الإلكترونية (سكوتر)، في مناطق مختلفة من مدينة الدوحة وبقمة المدن الأخرى.

خاتمة

طرحت هذه الدراسة أربعة أسئلة بحثية، وحاولت الإجابة عنها بناءً على تحليل الاستراتيجية القطرية لبناء السمة الوطنية والتسويق لها، عبر توظيف الرياضة والإعلام بوصفهما مكونين رئيسين من مكونات بناء السمة الوطنية من جهة، وأداتين من أدوات التسويق لها من جهة أخرى. وتبين من تحليل مسار بناء سمة قطر الوطنية وجود مؤشرات قوية سعت هذه الدراسة لرصدها، وهي لا تدل على وجود مقومات حقيقية استندت إليها الدولة في وضع استراتيجية بناء سمتها القومية منذ وضع أسسها الأولى في منتصف تسعينيات القرن العشرين فحسب، بل تدل أيضًا على اتباع خطوات مدروسة الوسائط والأهداف، اجتمعت فيها الشروط الثلاثة التي ذكرها

سيمون أنهولت، هي: ضرورة انتهاج استراتيجية محددة المعالم، ثم ضرورة وجود جوهر يشكل أساسًا لها في عملية البناء، ثم تحديد الإجراءات والخطوات الرمزية المرافقة لمسار البناء.

كما بيّنت الدراسة وجود استراتيجية متكاملة الأركان، تعكس وجود رؤية عن الموقع الذي سعت قطر لبلوغه إقليميًا وعالميًا، جوهرها الرؤية الرؤية الإصلاحية للشيخ حمد بن خليفة آل ثاني، وهي مستمدة من استراتيجية التنمية الوطنية الأولى (2011-2016)، ومن استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (2018-2022)، ثم من رؤية قطر الوطنية 2030. ورافقت هذه الخطوات الإصلاحية قراراتٌ حملت رمزيات قوية في دلالاتها، بهدف إحداث التأثير محليًا وعالميًا.

وخلصت الدراسة إلى أن عملية بناء سمة قطر الوطنية تتوفر على الأركان التي حددها كيث ديني في نموذجه المتضمن عناصر السمة الوطنية، من اختيار اسم العلامة، وتحديد رمز التعبير عنها، وبناء الرؤية التي تقوم عليها، وتحديد السمات المرتبطة بها، واختيار السلوكيات والأنشطة المتكررة المرتبطة بها، وتحديد نطاق العلامة الرمزي، واختيار الخصوصيات المميِّزة التي تجعلها متفردة، وتحديد السردية التاريخية التي تقوم عليها، وتحديد حاملها الأيديولوجي.

كما تبين الدراسة كيف يؤدي الإعلام والرياضة دورًا محوريًا مزدوجًا في استراتيجية بناء سمة قطر الوطنية، فهما أولًا مركّبان من مركّبات هذه السمة، كما أنهما حاملان من حوامل نقل السمة والترويج لها. وقد رأينا كيف أن مسار تشكيل مقوّمات التأثير الإعلامية بدأ بخطوات بسيطة تمثّلت في إطلاق قناة الجزيرة الإخبارية، ثم قناة الجزيرة الرياضية، قبل أن تفضي إلى بناء إمبراطورية إعلامية قوية، باتت تمنح قطر نفوذًا عالميًا في مجالي الإعلام العام والإعلام الرياضي. وقد اعتمدت استراتيجية قطر الإعلامية على خطة توسع طموحة، أخرجت الجزيرة من نطاقها الإقليمي إلى نطاق عالمي، وجعلت من شبكة بي إن سبورتس لاعبًا مركزيًا في العالم في مجال تغطية الأنشطة الرياضية والبطولات الكبرى.

وتبين الدراسة أيضًا كيفية مساهمة استثمار قطر في الرياضة والتغطية الإعلامية للفعاليات الرياضية الكبرى، التي تنظمها أو ترعاها، في استغلال صداها العالمي في التسويق لسمتها الوطنية. وهي بذلك إنها تحوّل الحدث في حد ذاته إلى أداة للإعلام والترويج. وتلفت الدراسة الانتباه إلى الكيفية التي تستغل بها قطر فترة ما قبل بطولة كأس العالم بوصفها محركًا داخليًا لتحقيق مقومات البناء والتنمية أولًا، ثم واجهةً لتسويق سمتها ثانيًا، خاصة بعد أن باتت محط اهتمام لكثير من وسائل الإعلام العالمية. ويتضح أن قطر استخدمت التحضير لاستضافة البطولة برمتها أداةً للتنمية والتسويق في آن معًا، جرى فيه

^{49 &}quot;قانون رقم (12) لسنة 1998 بتنظيم المجلس البلدي المركزي"، الميزان: البوابة القانونية القطرية، 1998/7/18 شوهد في 2022/7/22، في: https://bit.ly/3GOdX01

⁵⁰ ابتكر مهندسون في جامعة قطر نظامًا يستخدم فيه تبريد الهواء الخارجي من خلال مراوح التكييف التي تعمل بالطاقة الشمسية، تدخل الهواء البارد إلى الملعب من خلال فتحات في المدرجات وفوهات كبيرة صمّمت في الملاعب لهذا الأمر على نحو خاص.

المراجع

العربية

بونيفاس، باسكال. "الدبلوماسية الرياضية لدولة قطر والقوة الناعمة". ورقات تحليلية. مركز الجزيرة للدراسات. 2013/10/1. في: http://bit.ly/3V3JBuN

التميمي، نواف. الدبلوماسية العامة وتكوين السمة الوطنية: النظرية والتطبيق على نموذج قطر. الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات؛ بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2012.

الجزيرة في عشرين عامًا: أثرها في الإعلام والسياسة والأكاديميا. عز الدين عبد المولى ونور الدين الميلادي (محرران). الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات؛ بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2016.

عبد المولى، عز الدين وسارة نصر. **دليل البحوث الأكاديمية حول الجزيرة** 1996-2011. الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات؛ بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2013.

"قانون رقم (12) لسنة 1998 بتنظيم المجلس البلدي المركزي". الميزان: البوابة القانونية القطرية. 1998/7/18. في: https://bit.ly/3GOdX01

"قانون رقم (7) لسنة 2021 بشأن مجلس الشورى". الميزان: البوابة http://bit.ly/3XzLCR7. في: 2021/7/29

مجاهدي، فاتح وحورية قارطي. "دراسة تأثير تغيير العلامة التجارية للجزيرة الرياضية إلى beIN SPORTS على اتجاهات المستهلكين الجزائريين نحوها". مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات. العدد 9 (2016).

مدخل للاتصال والإعلام: دراسات في تطور النظم والنظريات وفنون التحرير. كمال حميدو ومحمد الفاتح حمدي وعبد المطلب المكي (محررون). عمّان: زمزم ناشرون وموزعون، 2022.

الأجنبية

Amara, Mahfoud. "The Pillars of Qatar's International Sport Strategy." *E-International Relations* (2013). at: http://bit.ly/3EJmizo

Anholt, Simon. *Places: Identity, Image and Reputation*. New York: Palgrave Macmillan, 2010. توظيف الإعلام والدبلوماسية الرياضة بوصفهما قاطرتين للولوج في الفضاء العام الدولي والتأثير فيه بما يخدم بناء سمتها الوطنية. كما يتضح أن الأهداف، بما في ذلك الإصلاحات، التي خططت لها الدولة إنما وضعت، على نحو خاص، لأداء وظيفة محددة، سواء ضمن آلية عمل دبلوماسية قطر الرياضية، أو ضمن استراتيجيتها الإعلامية الهادفة إلى بناء السمة الوطنية والتسويق لها من أجل تغيير الصورة السلبية عنها ورسم صورة إيجابية مغايرة، بوصفها دولة عصرية لها جذورها التي تمنحها خصوصياتها الثقافية والتاريخية المتفردة، من دون أن تمنعها تلك الخصوصيات من الانفتاح على العالم.

مع كل ما تحقق في بناء قطر سمتها الوطنية والتسويق لصورتها الإيجابية، من خلال الدبلوماسية العامة المبنية على الإعلام والرياضة، سواء بوصفها وجهة رياضية أو دولة مؤثرة، أو وجهة سياحية جديدة، فإنها لا تزال تواجه تحديات مهمة تستدعي التعامل معها في سبيل ضمان استدامة سمتها الوطنية والصورة الذهنية الإيجابية عنها، وفي سبيل ضمان استدامة عوائد الاستثمار خاصة بعد انتهاء فعاليات بطولة كأس العالم.

ويكمن التحدي الأكبر في نظرنا في تعزيز القدرة على الاستمرار في تعذية جهود بناء السمة الوطنية بالمدخلات التي تضمن للبلاد تحقيق المخرجات المرجوة دوليًا. وقد يكون خيار الاستمرار في النهج الإصلاحي الحدافي مطلبًا ضروريًا لتحقيق تلك الاستمرارية، على الرغم ممًا قد يتطلبّه ذلك أحيانًا من قرارات أقوى من حيث دلالاتها الرمزية. فالسمة الوطنية والصورة الذهنية التي تُبنى عن الدول ليست أبدية، وقد تهتز بمجرد تأجيج جماعات ضغط أو وسائل إعلام مناوئة حملات قد تستغل ما يمكن أن تقبض عليه من أوجه قصور وتوظفها إعلاميًا ضدها. وهنا، تبرز أهمية استشراف المخاطر والتهديدات على السمة الوطنية والصورة الذهنية المرتبطة بها، فضلًا عن أهمية الاعتناء بإطلاق المبادرات المبتكرة وسن التشريعات التي تكرّس صورة عن قطر بوصفها دولة مبتكرة، منفتحة على العالم، قادرة على تعزيز عوامل جذب السيّاح والمستثمرين والمبتكرين. وهذا كفيل بإسباغها سمات التفرّد عن غيرها من منافسيها في محيطها الإقليمي.

- ______. "Qatar's Soft Power Strategy in Shaping its International Profile." *MEI Insight*. no. 186. Middle East Institute. National University of Singapore (2018). at: http://bit.ly/3ihq4IP
- King, John Mark. "Nation Branding: Coverage and Perceptions of Qatar in Major World Newspapers."

 Working Paper. East Tennessee State University (2008). at: http://bit.ly/3GQ2ixM
- Kunczik, Michael. *Images of Nations and International Public Relations.* New York: Routledge, 1997.
- Murray, Stuart. "Sports Diplomacy in the Australian Context: A Theory within Strategy." *Politics and Policy*. vol. 45, no. 5 (2017).
- Nye Jr, Joseph S. Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York: Public Affairs, 2004.
- Peterson, John E. "Qatar and the World: Branding for a Micro-State." *Middle East Journal*. vol. 60, no. 4 (2006).
- Reiche, Danyel. "Investing in Sporting Success as a Domestic and Foreign Policy Tool: The Case of Qatar." *International Journal of Sport Policy and Politics*. vol. 7, no. 4 (2015).
- Rein, Irving, Philip Kotler Donald Haider. Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. New York: The Free Press, 1993.
- Rookwood, Joel. "Access, Security and Diplomacy: Perceptions of Soft Power, Nation Branding and the Organisational Challenges Facing Qatar's 2022 FIFA World Cup." Sport, Business and Management: An International Journal. vol. 9, no. 1 (2019).
- Samuel-Azran, Tal, Yuval Karniel Amitl Lavie-Dinur.

 "Globalization and Social Justice in Sports
 Broadcasting: The Case of Al-Jazeera Sport."

 Television and New Media. vol. 15, no. 8 (2014).

- Aronczyk, Melissa. "Living the Brand': Nationality, Globality, and the Identity Strategies of Nation Branding Consultants." *International Journal of* Communication. vol. 2 (2008).
- Bannister, Jim P. John A. Sanders. "UK Consumers' Attitudes Towards Imports: The Measurement of National Stereotype Image." *European Journal of Marketing*. vol. 12, no. 8 (1978).
- Bolin, Göran & Per Ståhlberg. "Mediating the Nation-State: Agency and The Media in Nation-Branding Campaigns." International Journal of Communication. vol. 9 (2015).
- Brannagan, Paul Michael Danyel Reiche. *Qatar and the 2022 FIFA World Cup: Politics, Controversy, Change.* New York: Palgrave Macmillan, 2022.
- Brannagan, Paul Michael Richard Giulianotti. "Soft Power and Soft Disempowerment: Qatar, Global Sport and Football's 2022 World Cup Finals." *Leisure Studies*, vol. 34, no. 6 (2014).
- Dinnie, Keith. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice.*New York: Routledge, 2015.
- Fan, Ying. "Branding the Nation: Towards a Better Understanding." *Place Branding and Public Diplomacy.* vol. 6, no. 2 (2010).
- Grix, Jonathan Paul Michael Brannagan. "Of Mechanisms and Myths: Conceptualising States' 'Soft Power' Strategies through Sports Mega-Events." *Diplomacy and Statecraft*. vol. 27, no. 2 (2017).
- Hal, Ian. "India's New Public Diplomacy: Soft Power and the Limits of Government Action." *Asian Survey*. vol. 52, no. 6 (2012).



Verlegh, Peeter Jan-Benedict Steenkamp, "A Review and Meta-analysis of Country-of-origin Research." Journal of Economic Psychology. vol. 20, no. 5 (1999).

Viktorin, Carolin (eds.). *Nation Branding in Modern History*. New York/ Oxford: Berghahn Books, 2018.