

لحظة اللايقين العالمي: كيف يجب أن تفكر قيادات المنطقة الآن؟

كتبه أحمد الملاح | 12 سبتمبر، 2025



قبل نحو خمسة عشر عامًا قدّم عالم المستقبلات البريطاني الباكستاني الأصل ضياء الدين سردار قراءة جريئة لمسار البشرية، حين صاغ مصطلح “الأزمة ما بعد العادية” لوصف التحولات العميقة التي دخلها العالم، ففي **محاضرته الشهيرة** عام 2009 بعنوان “مرحباً بكم في الأزمة ما بعد العادية”، لفت الانتباه إلى أننا لم نعد نعيش في إطار الأزمة التقليدية، بل في حقبة جديدة تتسم بالتسارع المفرط واللايقين الشامل.

هذا التصور ينطلق من فكرة أن أي حدث – سياسي أو اقتصادي أو معرفي – لم يعد محصور الأثر أو يمكن التنبؤ بنتائجه على نحو تقليدي؛ فالعالم بات يتحرك في دائرة متشابكة تجعل التوقع مهمة بالغة الصعوبة، والقرارات محفوفة بتبعات غير مأمونة. وهنا تتجلى خطورة المرحلة، إذ يجد صناع القرار أنفسهم أمام مشهد عالمي تتغير فيه قواعد اللعبة باستمرار، فلا تنفع معه النماذج القديمة ولا المقاربات الموروثة.

وفي ضوء ما يشهده عالم اليوم من احتدام الأزمات وتشابك مسارات القوة، تبرز الحاجة الملحة إلى قراءة واعية لطبيعة هذه المرحلة “ما بعد العادية”، بما تمثله من لحظة لايقين عالمي، وبما تفرضه

من تحديات على القيادات الإقليمية التي تسعى لحماية مصالح شعوبها، وتثبيت موقعها في نظام دولي يتشكل من جديد.

تشخيص اللحظة - منطق الأزمنة ما بعد العادية

عندما قدّم سردار "الأزمنة ما بعد العادية"، وهي مرحلة تتصف - بحسب تعبيره - بالارتباك والفوضى والتداخل العميق بين الأحداث، بحيث يصبح كل قرار محفوفًا بتبعات لا يمكن التنبؤ بها أو التحكم بمساراتها النهائية.

هذا التشخيص يرتبط بمفهوم تاريخي أوسع هو "فراغ القوة"، وهو المصطلح الذي استخدمه الفيلسوف الإيطالي أنطونيو غرامشي في دفاتر السجن لوصف اللحظة التي يموت فيها "النظام القديم" دون أن يولد "النظام الجديد" بعد؛ فيسود خلالها نوع من التعفن والارتباك القيمي والسياسي، وفي هذه اللحظة، تتكاثر التفسيرات وتتنازع السرديات، بينما تغيب المرجعيات الجامعة.

ولكي نفهم هذه المرحلة بدقة، يمكن الاستعانة بإطار تحليلي قدمه وارين بينيس مع زملائه في الدراسات الاستراتيجية للجيش الأمريكي خلال التسعينيات، حين لخصوا خصائص العالم الجديد في كلمة واحدة هي VUCA:

- Volatility (التقلب): حيث تتغير المعادلات بسرعة غير مسبوقة.
- Uncertainty (اللايقين): حيث تغيب القدرة على التنبؤ الموثوق.
- Complexity (التعقيد): حيث تتشابك العوامل وتتشابك آثارها على نحو يصعب تفكيكه.
- Ambiguity (الغموض): حيث تغدو الرؤية ضبابية والمعاني ملتبسة.

هذه السمات الأربع لم تعد توصيفًا نظريًا فحسب، بل واقعًا ملموسًا: من أزمة المناخ إلى الحروب التجارية، ومن جائحة كورونا إلى الحرب الروسية-الأوكرانية، ومن صعود الذكاء الاصطناعي إلى تفكك التحالفات الدولية وصولاً إلى لحظة الطوفان وما بعدها، كلها أحداث جسدت أن العالم يعيش اليوم في أزمنة ما بعد العادية، حيث لم يعد "المستقبل" امتدادًا خطيًا للحاضر، بل فضاءً مملوءًا بالاحتمالات المتناقضة.

تحديات المنطقة - هشاشة الداخل واضطراب

إذا كان العالم بأسره يعيش سمات الأزمنة ما بعد العادية، فإن منطقتنا - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا - تتجلى فيها هذه السمات بصورة أكثر حدة. فهي المنطقة التي تلتقي فيها هشاشة الداخل مع اضطراب الخارج، فتضاعف من حالة اللايقين وتعمق من المخاطر والتحديات.

أولاً: هشاشة الداخل

من أبرز ملامح المشهد الإقليمي الداخلي:

□ الاقتصادات الريعية والاعتماد على الطاقة: معظم دول المنطقة ما تزال أسيرة تقلبات أسعار النفط والغاز، وهو ما يجعلها رهينة لعوامل لا تتحكم بها، كما ظهر جلياً في أزمة أسعار الطاقة عام 2014، وأيضاً خلال الحرب الروسية-الأوكرانية التي أوجدت تقلبات غير مسبوقة في الأسواق العالمية.

□ التصدعات الاجتماعية والسياسية: ضعف مؤسسات الدولة، هشاشة العقد الاجتماعي، وغياب الرؤية التنموية بعيدة المدى كلها عوامل تجعل الداخل عرضة للاهتزاز مع أي صدمة خارجية.

□ الاعتماد المفرط على الاستيراد: سواء في الغذاء أو التكنولوجيا، ما يجعل الأمن الغذائي والتكنولوجي في المنطقة هشاً أمام أي أزمة عالمية، كما حدث أثناء جائحة كورونا حين تعطلت سلاسل الإمداد.

ثانياً: اضطراب الخارج

البيئة الدولية المحيطة بالمنطقة تكشف عن صورة لا تقل خطورة:

□ تحولات موازين القوى: التراجع النسبي للهيمنة الأمريكية، مقابل صعود الصين كلاعب اقتصادي، وروسيا كلاعب عسكري، يترك المنطقة في قلب لعبة أُمم متغيرة.

□ الحروب والنزاعات الممتدة: من سوريا إلى اليمن، ومن ليبيا إلى فلسطين، كلها ساحات تعكس فراغ القوة العالي حيث تتحول المنطقة إلى ساحة لتصفية الحسابات بين القوى الكبرى والإقليمية.

□ تقاطع الأزمات العالمية: تغيّر المناخ، الهجرات العابرة للحدود، أزمات الطاقة، كلها تصب بشكل مباشر في قلب المنطقة، وتزيد من هشاشة نظمها السياسية والاقتصادية. والنتيجة: تعمق لحظة اللايقين

هذا التداخل بين الداخل الهش والخارج المضطرب يجعل المنطقة نموذجاً مكثفاً لما وصفه ضياء الدين سردار بـ"الأزمنة ما بعد العادية". فالأحداث لا تأتي منفصلة، بل متشابكة ومرتبطة؛ أزمة سياسية داخلية تتحول إلى أزمة اقتصادية، وأزمة اقتصادية تتغذى على صراع إقليمي، وصراع إقليمي يتضاعف بفعل التنافس الدولي.

إن الخطر الأكبر هنا ليس في وجود الأزمات - فالأزمات قدر لا مفر منه - بل في التعامل معها بعقلية "الأزمة العادية"، وكأنها أحداث منفصلة قابلة للسيطرة بالطرق التقليدية. وهذا ما يجعل القيادات في المنطقة مطالبة اليوم بقراءة أكثر تركيبيًا وعمقًا، وإلا فإن اللايقين سيتحول من فرصة لإعادة التوضع إلى فوضى وجودية تهدد الدولة والمجتمع معًا.

القيادة المطلوبة - عقل فلسفي وذهنية تركيبية

في مواجهة عالم يتسم بالتقلب واللايقين والتعقيد والغموض، لم يعد كافيًا أن تمتلك القيادات أدوات الإدارة الروتينية أو الحلول التقنية الجزئية. بل إن هذه الأدوات قد تصبح عبئًا إذا استُخدمت بعقلية "الأزمة العادية". إن اللحظة الراهنة تفرض نموذجًا مختلفًا للقيادة، تتوافر فيه ثلاث ركائز أساسية:

1. العقل الفلسفي: التساؤل بدل الاكتفاء بالمسلمات

القيادة في الأزمنة ما بعد العادية مطالبة بتبني عقل فلسفي يجرؤ على مساءلة البديهيات، لا أن يركن إليها. ذلك أن السياسات التي صيغت في سياقات مستقرة قد تصبح عديمة الجدوى في بيئة متغيرة. وكما يشير ضياء الدين سردار، فإن "العالم في الأوقات ما بعد العادية لم يعد مكانًا يمكن التحكم فيه بقواعد سابقة".

□ هذا يعني أن صانع القرار بحاجة إلى طرح أسئلة عميقة: ما الذي تغيّر في طبيعة السلطة؟ ما الذي لم يعد يعمل في الاقتصاد العالمي؟ وما نوع التحالفات التي ستبقى صامدة في ظل التحولات المتسارعة؟

□ العقل الفلسفي هنا ليس ترفًا فكريًا، بل أداة بقاء استراتيجية.

2. الذهنية التركيبية: رؤية العلاقات لا الأجزاء

في بيئة متشابكة، يفشل التفكير التجزيئي لأنه يعالج الظواهر بمعزل عن سياقاتها. القيادة المطلوبة هي تلك التي تمتلك ذهنية تركيبية استشرافية، ترى المشهد في ترابطاته لا في أجزائه المنفصلة.

□ أزمة الطاقة لا تُفهم إلا بارتباطها بالتغير المناخي والجغرافيا السياسية.

□ التحولات الاقتصادية لا تنفصل عن الثورة التكنولوجية وصعود الذكاء الاصطناعي.

□ الأمن القومي لم يعد حكرًا على الجيوش، بل أصبح مرتبطًا بالأمن السيبراني، والغذائي، والبيئي.

هذه الرؤية التركيبية هي ما يميز القائد الذي يستوعب منطق اللايقين عن الذي ينهار أمامه.

3. الذاكرة التاريخية: إدراك تكرار الأزمات

لقد أشار ابن خلدون في مقدمته الشهيرة إلى أن الأمم تمر بدورات تتشابه في الصعود والانحيار، لأن البشر يعيدون إنتاج أنماط سلوكهم. وهذه الفكرة تتطابق مع ما ذهب إليه غرامشي حين وصف لحظة "فراغ القوة" بأنها لحظة تمتلئ بالتكرارات المشوّهة للماضي.

القيادة الواعية إذن هي التي تستحضر دروس التاريخ لتقرأ الحاضر بعمق، فالأزمات الاقتصادية والسياسية ليست أحداثاً جديدة، بل صدىً لتجارب سابقة يمكن أن ترشدنا إلى سبل النجاة إذا أحسنّا الإصغاء لها.

إن القيادة المطلوبة اليوم ليست مجرد إدارة للحظة، بل بناء لرؤية فلسفية-تاريخية-تركييبية. قيادة تتجاوز الأدوات إلى المعنى، وتتعامل مع اللايقين لا باعتباره تهديداً، بل فضاءً رحباً لإعادة تشكيل موقع الدولة ومصالحها في العالم. وفي غياب هذا النمط من التفكير، ستبقى القيادات أسيرة ردود الأفعال، عاجزة عن تحويل الأزمات إلى فرص.

من الدفاع إلى الفعل - استراتيجيات قيادية في زمن اللايقين

إن أخطر ما يمكن أن تقع فيه القيادات في الأزمنة ما بعد العادية هو الاكتفاء بردّ الفعل؛ أي انتظار الصدمات والتعامل معها بمنطق الإطفاء العاجل للأزمات. هذه المقاربة قد تصلح في الأزمنة العادية، لكنها في زمن اللايقين تعني الوقوع في دوامة استنزاف مستمرة. ما تحتاجه المنطقة هو الانتقال من عقلية الدفاع إلى عقلية الفعل والمبادرة، وذلك عبر بناء استراتيجيات مرنة وقادرة على التكيف.

1. منطق المبادرة لا ردّ الفعل

□ المبادرة تعني أن تكون الدولة أو القيادة في موقع صناعة الأجندة، لا مجرد التكيف مع أجندات الآخرين.

□ مثال: التجارب الناجحة في تنويع مصادر الاقتصاد (كما في الإمارات أو السعودية عبر "رؤية 2030")، حيث تحوّل التفكير من ردّ فعل على تقلب أسعار النفط إلى مشروع وطني لبناء اقتصاد متكامل.

2. بناء المرونة الاستراتيجية

□ المرونة لا تعني غياب الرؤية، بل القدرة على تعديل المسار تبعاً لتقلبات البيئة الدولية.

□ تتجسد هذه المرونة في:

- تعدد التحالفات بدل الارتهان إلى قطب واحد.
- تنويع مصادر الأمن (الغذائي، التكنولوجي، الطاقوي).
- تعزيز القدرة المؤسسية على الاستجابة السريعة للأزمات.

□ وكما يقول ناصيم طالب في كتابه Antifragile: "الأنظمة التي تنجو ليست الأقوى، بل تلك التي تزدد قوة مع الصدمات".

3. الاستثمار في البنية التحتية للمعرفة

□ في زمن اللايقين، تصبح المعرفة والبحث العلمي أهم أدوات النجاة.

□ الاستثمار في التعليم، الجامعات البحثية، ومراكز التفكير هو ما يمنح القيادات قدرة على قراءة المستقبل لا على اجترار الماضي.
□ مثال: تجربة سنغافورة التي جعلت من مركزيتها الجغرافية موردًا استراتيجيًا عبر الاستثمار في المعرفة والابتكار، لا عبر القوة الصلبة وحدها.

4. التحول من إدارة الأزمات إلى استباقها

□ إدارة الأزمات ليست كافية؛ المطلوب هو بناء أنظمة استباقية للإنذار المبكر.
□ يتضمن ذلك تطوير أدوات التنبؤ بالاستخبارات الاقتصادية والسياسية، وتحليل البيانات الكبرى (Big Data)، واستخدام الذكاء الاصطناعي لرصد المؤشرات المبكرة للتحويلات العالمية.

إن الاستراتيجية القيادية في زمن اللايقين ليست مجرد خطط خمسية أو برامج تنموية تقليدية، بل منظومة فكرية وحركية متكاملة، تُحوّل الدولة من كيان مفعول به إلى كيان فاعل. إنها قيادة ترى في اللايقين فرصة لإعادة التموضع، وتتعامل مع الأزمات كاختبارات لإظهار المرونة والقدرة على إعادة ابتكار الذات.

الدرس المستفاد – من يوظف اللايقين ينتصر

اللايقين، في جوهره، ليس لعنة مطلقة ولا نعمة خالصة؛ بل هو مساحة مفتوحة للتأويل والفعل. هنا يبرز الفرق بين القيادات التي ترى في الفوضى تهديدًا يشلّ الإرادة، وتلك التي تحولها إلى فرصة لصياغة نفوذ جديد. إن الدرس المركزي في الأزمنة ما بعد العادية هو أن من يُحسن توظيف اللايقين يتحول إلى فاعل مؤثر، بينما من يعجز عن قراءته يُبتلع في دوامة الأحداث.

1. نتيهاهو: توظيف اللايقين كأداة بقاء سياسي

قد يكون بنيامين نتنياهو أحد أبرز الأمثلة المعاصرة على استثمار اللايقين. منذ تسعينيات القرن الماضي أدرك أن البقاء السياسي لا يقوم فقط على القوة العسكرية، بل على إدارة الغموض وخلق بيئة متوترة يستمد منها شرعيته الداخلية وبيتز بها محيطه الإقليمي والدولي.

استخدم استراتيجية “اللعب على الحافة” لإبقاء خصومه في حالة إرباك، غدّى سرديّة الخطر الوجودي لتبرير سياسات توسعية وقمعية، وظّف هشاشة الإقليم العربي كرصيد قوة تفاوضية مع القوى الكبرى.

هذه الممارسات، وإن كانت ناجعة سياسيًا، إلا أنها تمثل نموذجًا تحذيريًا لخطورة استغلال اللايقين لأهداف تدميرية واستعمارية.

2. سنغافورة وتركيا: توظيف اللايقين كفرصة لإعادة التموضع

على النقيض، يمكن رصد تجارب أكثر إيجابية:

□ سنغافورة: دولة صغيرة بلا موارد طبيعية، لكنها استثمرت في التعليم والحوكمة والابتكار، وحوّلت هشاشتها الجغرافية إلى مركزية اقتصادية عالمية.

□ تركيا: في العقدين الأخيرين وظّفت موقعها الجيوسياسي بين الشرق والغرب، لتصبح لاعبًا محوريًا قادرًا على الاستفادة من التحولات الدولية، سواء في الطاقة أو التجارة أو الأمن الإقليمي.

هذه النماذج تكشف أن اللايقين يمكن أن يتحول إلى منصة للانطلاق، لا هابوية للسقوط.

3. الدرس الأخلاقي

يبقى السؤال الجوهرى: كيف يُوظف اللايقين؟

□ إذا استُخدم لتعزيز الهيمنة وإدامة الصراعات، فهو يتحول إلى أداة تدمير جماعي.

□ وإذا وُظف لبناء التنمية والنهضة وحماية المجتمعات، فهو يتحول إلى رصيد قوة أخلاقي واستراتيجي معًا.

إن لحظة اللايقين العالى لا تُدار بالقوة وحدها، بل بقدرة القيادة على تحويل الغموض إلى وضوح، والتعقيد إلى رؤية، والتهديد إلى فرصة. هذا هو الدرس الأكبر: النجاة في الأزمنة ما بعد العادية لا تكون للأكثر صخبًا أو امتلاكًا للسلاح، بل للأكثر ذكاءً في قراءة الفوضى وتحويلها إلى مسار للبقاء والارتقاء

الخاتمة

إن أخطر ما يواجه قيادات المنطقة اليوم ليس وفرة الأزمات، بل ندرة الرؤية، ففي زمن تتكاثر فيه الأحداث وتتسارع فيه التحولات، يصبح امتلاك البوصلة أهم من امتلاك السفينة ذاتها.

والقيادة التي لا تملك جرأة التفكير خارج قوالب “الأزمة العادية”، ستجد نفسها - مهما بلغت قوتها - مجرد تابع في نظام يتشكل من دونها.

اللحظة الراهنة تفرض على القيادات أن تتعامل مع اللايقين كمنهج عمل لا كطارئ عابر؛ أن تجعل من الغموض مساحة لإبداع حلول جديدة، ومن التعقيد فرصة لبناء تحالفات ذكية، ومن هشاشة الواقع منطلقًا لإعادة تأسيس العقد الاجتماعي على أسس أكثر صلابة.

فالزمن لم يعد يقبل القيادات التي تُدار بالأحداث، بل ينتظر القيادات التي تُدير الأحداث وتصنع المسار. وهنا يكمن جوهر الرسالة: إن من لا يحسن قراءة منطق الأزمنة ما بعد العادية، سيُمحى من صفحاتها، بينما من يستوعبها ويحوّلها إلى مشروع عمل، هو الذي سيحجز مكانه في مستقبل المنطقة والعالم.

رابط المقال : <https://www.noonpost.com/332206>