



Naif Arab University for Security Sciences

Arab Journal for Security Studies

المجلة العربية للدراسات الأمنية

<https://journals.nauss.edu.sa/index.php/ajss>

AJSS

## Enablers of Institutional Excellence in the Narcotics Control Sector according to The Kingdom of Saudi Arabia 2030 Vision: An Empirical Study

مُمكّنات التميز المؤسسي في قطاع مكافحة المخدرات وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية

2030: دراسة ميدانية

جعفر أحمد العلوان\*

معهد الإدارة العامة، الدمام، المملكة العربية السعودية



CrossMark

Jaffar Ahmad Alalwan \*

Institute of Public Administration, Dammam, Saudi Arabia

Received 16 Nov. 2020; Accepted 24 Feb. 2021; Available Online 01 Jun. 2021

### Abstract

Given the scarcity of studies that focus on the administrative aspects of narcotics control, this study aims to highlight the level of the implementation of the institutional excellence enablers in the narcotics control sector from the points of view of the heads of administrative units in this sector.

To achieve the goals of this study, a theoretical framework is proposed to clarify the interplay between the enablers of institutional excellence and the narcotics control methodology from an administrative perspective. A survey is designed consisting of 12 items classified under the seven following categories that included the most prominent enablers of institutional excellence in line with the Kingdom's vision 2030, namely: leadership, human resource management, strategies, resources and partnership, and operations. The survey had been sent to the heads of administrative units in the narcotics control sector through the General Directorate for Narcotics Control in the city of Riyadh.; the number of units participating in this study was twenty-one, representing 25% of the total number of narcotics control units in Saudi Arabia.

The study concluded with positive results, as the level of leadership in the anti-drug units was very high. The

### المستخلص

نظراً لقلّة الدراسات التي تهتم بالجوانب الإدارية في مكافحة المخدرات، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مستوى تطبيق مُمكّنات التميز المؤسسي في قطاع مكافحة المخدرات من وجهة نظر رؤساء الوحدات الإدارية في هذا القطاع.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اقتراح إطار نظري لتوضيح التفاعل المتبادل بين مُمكّنات التميز المؤسسي ومنهجية مكافحة المخدرات؛ وذلك من منظور إداري. كما تم تصميم استبانة تكونت من 12 بعداً مصنفة تحت 7 محاور شملت أبرز مُمكّنات التميز المؤسسي المتفق مع رؤية المملكة وهي: القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجيات، والموارد والشراكة، والعمليات. وتم إرسال الاستبانة لرؤساء الوحدات الإدارية في قطاع مكافحة المخدرات عبر المديرية العامة لمكافحة المخدرات في مدينة الرياض، وبلغ عدد الوحدات المشاركة في هذه الدراسة 21 وحدة بنسبة 25% من مجموع عدد وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية.

وخلصت الدراسة إلى نتائج إيجابية؛ حيث جاء مستوى محور القيادة في وحدات مكافحة المخدرات مرتفعاً جداً. وجاءت بقية المحاور

**Keywords:** Security Studies, Narcotics Control, Enablers of Institutional Excellence, Vision 2030, Saudi Arabia.

**الكلمات المفتاحية:** الدراسات الأمنية، مكافحة المخدرات، مُمكّنات التميز المؤسسي، رؤية 2030، المملكة العربية السعودية.



Production and hosting by NAUSS



\* Corresponding Author: Jaffar Ahmad Alalwan

Email: alwanj@ipa.edu.sa

doi: [10.26735/DHCV5384](https://doi.org/10.26735/DHCV5384)

level of other categories was high, according to the viewpoint of the study participants. In conclusion, the study presented a set of practical recommendations extracted from the results of the study to enhance the level of implementing the enablers of the institutional excellence in the narcotics control sector. Among the most prominent of these recommendations are: the necessity of making decisions based on facts, information, proper analysis of risks and evaluation of options, the importance of developing and supporting a clear-cut strategy aimed at developing the talents of employees, and the need to properly understand the requirements of beneficiaries, employees and external partners, and provide services accordingly.

بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر المشاركين في الدراسة. وفي الختام، قدمت الدراسة بعضاً من التوصيات التطبيقية المستخلصة من نتائج الدراسة؛ وذلك في سبيل تعزيز مستوى تطبيق مُمكّنات التميز المؤسسي في قطاع مكافحة المخدرات. ومن أبرز تلك التوصيات: ضرورة اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق والمعلومات والتحليل السليم للمخاطر وتقييم الخيارات، وأهمية وضع ودعم إستراتيجية واضحة للملامح تهدف إلى تطوير مواهب الموظفين، وضرورة الفهم الصحيح لمتطلبات المستفيدين والموظفين والشركاء الخارجيين وتقديم الخدمات بناءً على ذلك.

والبرامج التنموية المرتبطة بالرؤية، بل أيضاً بسبب التحديات الكبيرة التي تواجه المملكة العربية السعودية على مختلف الأصعدة. لذا تأتي هذه الدراسة كخطوة أولية في سبيل معرفة مستوى تطبيق مُمكّنات التميز المؤسسي في قطاع مكافحة المخدرات وفقاً لرؤية المملكة 2030.

### مشكلة الدراسة

تُعتبر رؤية المملكة العربية السعودية 2030 دستوراً للتنمية الشاملة والمستدامة في البلاد. وبعد قطاع مكافحة المخدرات أحد أهم القطاعات الداعمة لتحقيق أهداف الرؤية، فالبيئة العامرة والمجتمع الحيوي تمثل أبرز أولويات رؤية المملكة (رؤية المملكة العربية السعودية 2016، 2030). ويُعول على قطاع مكافحة المخدرات في دعم "البيئة العامرة والمجتمع الحيوي من خلال رفع الوعي المجتمعي بأضرار المخدرات، وتوفير البرامج العلاجية لضحايا الإدمان، والتنسيق المحلي والدولي للملاحقة كل من يتعامل بالمخدرات، سواء عن طريق التصنيع أو الزراعة أو الترويج (المديرية العامة لمكافحة المخدرات، د. ت.).

ومن المُسلم به أن مُمكّنات التميز المؤسسي، كالقيادة، وإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجيات، والشراكة والموارد، والعمليات، تمثل قاعدة أساسية لعمل أي منظمة، بما في ذلك قطاع مكافحة المخدرات. فكل منظمة تسعى إلى تطبيق هذه المحاور، لكن مستوى فاعليتها في التطبيق يتفاوت من منظمة إلى أخرى. فالإدارة الفعالة لهذه المحاور تُمكن المنظمة من تحقيق نتائج متميزة على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع وجميع أصحاب المصلحة (Al-Adaileh, 2017).

ومن المتوقع أن الوحدات الإدارية لمكافحة المخدرات تُطبق هذه المحاور الإدارية بنسب متفاوتة، لكن مجرد وجودها لا يضمن تحقيق التميز، بل إن إدارتها وضمان فاعليتها على الوجه الأكمل هي الخطوة الأولى في سبيل تحقيق التميز وتحسين الأداء وتعزيز النمو والارتقاء بمعدلات الجودة. وفي سبيل ذلك، يسعى قطاع مكافحة المخدرات إلى دعم تحقيق أهداف الرؤية بطريقة ترفع من كفاءتها، وتنال

### 1. المقدمة

تُعتبر المخدرات العدو الأول للمجتمعات؛ لما لها من أثر بالغ على الجوانب الأمنية والاقتصادية والاجتماعية. فكثير من دول العالم تعاني من ارتفاع معدلات الجرائم والعنف والبطالة والطلاق والتفكك الأسري بسبب تعاطي المخدرات (حويبي، 2015). ومع انتشار هذه الآفة في كثير من الدول، تضاعفت التحديات والمسؤوليات التي تواجه قطاع مكافحة المخدرات المتمثلة في الوقاية من المؤثرات العقلية ومكافحة مصادرها المحلية والدولية.

وفي الواقع فإن قطاع مكافحة المخدرات يواجه الكثير من التحديات المتشابكة المتعلقة بالأفراد والمجتمعات والمنظمات. كما يتعامل هذا القطاع مع العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتطلب قدرًا عالياً من الكفاءة الإدارية؛ وذلك لرسم الطريق الذي يجب أن يسلكه لتحقيق أهدافه المتمثلة في تحقيق جودة المخرجات، والتحسين المستمر، وتعزيز الشراكات مع الجهات الخارجية المختلفة. وعلى الرغم من وجود الكثير من الدراسات حول المحاور الوقائية والعلاجية والأمنية لمكافحة المخدرات، فإن دراسة الجوانب الإدارية لمكافحة المخدرات لم تحظ بالاهتمام الكافي في الأدبيات مع أهميتها في التمكين الفعال لمكافحة هذه الآفة.

وانطلاقاً من رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد "تعزيز الجهود القائمة في مكافحة المخدرات" (رؤية المملكة العربية السعودية 2016، 2030)، فإن التميز المؤسسي يساعد في إعداد وتصميم وتطبيق العمليات الجوهرية والضرورية لإدارة قطاع مكافحة المخدرات. كما يساعد في قيادة عملية منظمة لجمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية الضرورية لاتخاذ القرار وتحسين الأداء وتوزيع الأدوار والمسؤوليات (Xiang et al., 2010). كما أن تسليط الضوء على موضوع التميز المؤسسي في قطاع مكافحة المخدرات أصبح أكثر أهمية وإلحاحاً مما مضى؛ وذلك ليس فقط بسبب التأثير السلبي للمخدرات على الأفراد والمجتمعات والمشروعات



وبعبارة أخرى، فإن لهذه الدراسة أهمية من الجانبين العلمي والتطبيقي. فعلى الجانب العلمي، تبرز الحاجة إلى دراسات إدارية متخصصة لدعم الموضوعات الإدارية الحيوية كالتخطيط والتنظيم وإدارة المعرفة، وإدارة التغيير والجودة الشاملة وغيرها. لكن النظرة المتفحصة إلى أدبيات مكافحة المخدرات تشير إلى تركيز الأدبيات على الجوانب الوقائية والعلاجية والأمنية، وقلّة من الدراسات تركّز على الجانب الإداري لمكافحة المخدرات. وتبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تقديم إطار نظري يوضح العلاقة التفاعلية بين إمكانات التميز المؤسسي ومنهجية مكافحة المخدرات. كما أن دراسة مُمكنات التميز المؤسسي في قطاع مكافحة المخدرات يعتبر إضافة جديدة لحقل المعرفة بشكل عام ولأدبيات مكافحة المخدرات بشكل خاص؛ وذلك لندرة الأبحاث الميدانية في هذا المجال.

أما الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فتبرز في معرفة مستوى تطبيق محاور مُمكنات التميز المؤسسي المرتبطة برؤية المملكة 2030 في قطاع مكافحة المخدرات التي تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في تلك المُمكنات، ومن ثم تحقيق التميز في هذا القطاع. أي إنّ نتائج هذه الدراسة تُمثل خطوة مبدئية نحو تعزيز مشاركة قطاع مكافحة المخدرات في تحقيق أهداف الرؤية من خلال توضيح مواطن القوة في مُمكنات التميز المؤسسي لدعمها، وتحديد مكامن الخلل لمعالجتها.

#### أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد مستوى تطبيق مُمكنات التميز المؤسسي وفقاً لرؤية المملكة 2030 في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء تلك الوحدات. وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد مستوى القيادة في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك محور التوجه الإستراتيجي، ومحور التوجه الإنساني، ومحور التركيز على الأداء.
- تحديد مستوى إدارة الموارد البشرية في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك التخطيط الوظيفي، والإدارة الوظيفية، والتطوير الوظيفي.
- تحديد مستوى الإستراتيجيات في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية.
- تحديد مستوى الشراكة والموارد في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية.
- تحديد مستوى العمليات في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية.

استحسان ورضا المستفيدين والموظفين والشركاء الخارجيين من خلال تحقيق التوقعات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة. على سبيل المثال، يعمل قطاع مكافحة المخدرات على التحسين المستمر من خلال عدة مشروعات منها مشروع المرصد السعودي لمكافحة المخدرات الذي يضم المديرية العامة لمكافحة المخدرات، والأمانة العامة لمكافحة المخدرات، ومستشفيات الأمل، ومركز المعلومات الوطني. وكذلك مشروع الربط الشبكي الأمني، وتطوير وإنشاء مركز الاستشارات ونقل الدميين وتخصيص الرقم الهاتفي الموحد (الشريف، 2015). لكن تحقيق الأداء المميز في قطاع مكافحة المخدرات والمحافظة عليه ليس بالأمر السهل؛ حيث يتطلب ذلك تفعيل وتفاعل إمكانات التميز المؤسسي السالفة الذكر مع منهجية مكافحة المخدرات؛ وذلك لضمان نتائج متميزة على جميع المستويات.

وفي الواقع، فإن هناك ندرة في المعلومات حول مستوى تطبيق مُمكنات التميز المؤسسي المرتبطة برؤية المملكة 2030 في قطاع مكافحة المخدرات، على الرغم من الأهمية الكبرى لهذه الأبعاد الإدارية في التمكين الفعال لإدارة المنظمات (Dale et al., 2016). وبمعنى آخر فإن المعلومات حول موقع قطاع مكافحة المخدرات على خارطة التميز المؤسسي وفقاً لرؤية المملكة 2030 ما زالت محدودة على الرغم من أهمية قطاع مكافحة المخدرات وارتباطه الوثيق برؤية المملكة، وتأثيرها المباشر على الاقتصاد والصحة والمجتمع. لذا تتجسد مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما مستوى تطبيق مُمكنات التميز المؤسسي وفقاً لرؤية المملكة 2030 في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية؟

#### أهمية الدراسة

تتجسد أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوعها وهو مُمكنات التميز المؤسسي في قطاع مكافحة المخدرات وفقاً لرؤية المملكة 2030؛ حيث تُبرز هذه الدراسة أهم المحاور المرتبطة بالرؤية التي تدعم قطاع مكافحة المخدرات في الارتقاء بالجودة وتحقيق التميز. كما تتضح أهمية هذه الدراسة في تحديد موقع هذا القطاع على خارطة التميز المؤسسي، ومعرفة مستوى تطبيق محاور مُمكنات التميز المؤسسي المرتبطة برؤية المملكة. فقطاع مكافحة المخدرات يمثل قطاعاً حيويّاً في رؤية المملكة 2030، وعنصرًا فاعلاً يدير عمليات حساسة ودقيقة ليس فقط على مستوى الأفراد، بل على مستوى الدولة؛ حيث يسعى هذا القطاع للمشاركة في تحقيق أهداف الرؤية من خلال تقديم العديد من الخدمات المتمثلة في الوقاية والعلاج والتأهيل والحد من انتشار المخدرات في البلاد.



تتضمن كلاً من التخطيط الوظيفي والإدارة الوظيفية والتطوير الوظيفي في قطاع مكافحة المخدرات. والمفهوم النظري للإستراتيجيات هو الخطوات التي يجب اتباعها والمعلومات التي تحتاج إليها المنظمة لتنفيذ رؤيتها ورسالتها من خلال التركيز على احتياجات أصحاب المصلحة (Allison and Kaye, 2011). أما المفهوم الإجرائي فهو مدى اتساق الخطوات التنفيذية في وحدات مكافحة المخدرات مع رؤية ورسالة المديرية العامة ومدى وضوح أهدافها الإستراتيجية.

والمفهوم النظري للشراكة هو علاقة عمل بين منظمين أو أكثر بحيث تضيف تلك العلاقة قيمة لأصحاب المصلحة (EFQM Model, n. d)، أما المفهوم الإجرائي للشراكة، فهو مدى تبنى قطاع مكافحة المخدرات لتأسيس شراكات مع الجهات الخارجية لتحقيق الأهداف المشتركة، وتقييم فاعلية تلك الشراكات والعمل على تطويرها.

## 2.2. مُمكّنات التميز المؤسسي ورؤية المملكة 2030

تؤكد القراءة التحليلية لوثيقة رؤية المملكة أن أبرز المحاور التي تساعد على تفعيل التميز المؤسسي هي: القيادة، والموارد البشرية، والإستراتيجيات، والشراكة والموارد، والعمليات. فوثيقة الرؤية تؤكد مفهوم "الإدارة بصورة رشيدة" (رؤية المملكة العربية السعودية 2016، 2030) وهي أحد مصاديق القيادة التي لها دور فاعل في تغيير ثقافة المنظمة التقليدية، والعمل على تبنى رؤية ابتكارية خلقة. كما أن للقيادة دورًا مهمًا في التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة ونجاحها. وتتضمن القيادة تفاعلًا معقدًا بين العنصر البشري والاجتماعي والتنظيمي، ومن الأهمية فهم التفاعل الذي يحدث أثناء القيادة. ويمكن تعريف القيادة بأنها "المقدرة الدائمة للتأثير على الأفراد نحو الاتجاهات المرغوب فيها حاليًا وفي المستقبل" (ضرار، 2003، ص. 372). وللقيادة ثلاثة محاور: محور التوجه الإستراتيجي (ويتكون من بعد الرؤية الشاملة، وبعد التغيير والتطوير، وبعد اتخاذ القرارات الفعالة)، ومحور التوجه الإنساني (ويتكون من بعد التواصل الفعال، وبعد التعاون والمشاركة، وبعد تعزيز القدرات)، ومحور التركيز على الأداء (ويتكون من بعد تعزيز النتائج، وبعد الكفاءة، وبعد جودة المخرجات) (Civil Service, 2013).

كما أولت رؤية المملكة اهتمامًا كبيرًا بالموارد البشرية؛ نظرًا لتميز العنصر البشري عن بقية عناصر الإنتاج المادية؛ وذلك لقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بناءً على ما يملكه الكادر البشري

## تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة هو: ما مستوى تطبيق مُمكّنات التميز المؤسسي وفقاً لرؤية المملكة 2030 في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء تلك الوحدات؟ ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى القيادة في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية بما في ذلك محور التوجه الإستراتيجي، ومحور التوجه الإنساني، ومحور التركيز على الأداء؟
- ما مستوى إدارة الموارد البشرية في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية بما في ذلك التخطيط الوظيفي، والإدارة الوظيفية، والتطوير الوظيفي؟
- ما مستوى الإستراتيجيات في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى الشراكة والموارد في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى العمليات في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية؟

## 2. الإطار النظري

### 1.1. مُصطلحات الدراسة

نظريًا، يمكن تعريف مُمكّنات التميز المؤسسي بأنها المحاور التنظيمية التي إن تم إدارتها بشكل جيد ستمكّن المنظمة من تحقيق نتائج متميزة على مستوى المستفيد الداخلي والخارجي والمجتمع وجميع أصحاب المصلحة (Al-Adaileh, 2017). أما المفهوم الإجرائي لمكّنات التميز المؤسسي، فهو المحاور التنظيمية التابعة لقطاع مكافحة المخدرات التي إن تم إدارتها بشكل جيد ستمكّن وحدات مكافحة المخدرات من تحقيق نتائج متميزة في الوقاية من هذه الآفة وعلاجها حال حدوثها.

والمفهوم النظري للقيادة هو المقدرة الدائمة للتأثير على الأفراد نحو الاتجاهات المرغوب فيها حاليًا، وفي المستقبل (ضرار، 2003). والمفهوم الإجرائي للقيادة في هذه الدراسة يتضمن التوجه الإستراتيجي للقيادة في قطاع مكافحة المخدرات والتوجه الإنساني والتركيز على الأداء في سبيل تحقيق أهداف مكافحة المخدرات الحالية والمستقبلية.

والمفهوم النظري لإدارة الموارد البشرية هو مجموعة من السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر على تصرف الموظفين وسلوكياتهم وأدائهم (عواد وآخرون، 2011). أما إجرائيًا، فإن إدارة الموارد البشرية



مع العملاء، والمجتمع، والموردين، والجهات التعليمية، والمنظمات الربحية وغير الربحية. وتُدير المنظمات المتميزة شراكاتها الخارجية بما يدعم سياسات وإستراتيجيات وعمليات المنظمة. كما يتم بناء علاقات مُستدامة مع الشركاء بناءً على الثقة والاحترام والانفتاح المُتبادل. وللشراكة فوائد جمة منها الحصول على التقنيات الحديثة، وتقليل التكاليف، والاستخدام الأمثل للموارد (Holmner and Both- ma, 2018). فعلى المنظمة الاستفادة المثلى من الموارد مع الأخذ بعين الاعتبار مسؤولية المنظمة تجاه البيئة والمجتمع. وتعد الموارد المعرفية والمعلومات من أعلى وأهم ثروات المنظمة التي ينبغي المحافظة عليها وإدارتها بشكل فاعل. وفي مقابل الموارد المعرفية تأتي الموارد المادية للمنظمة، ومنها الموارد المالية والتقنية والمباني والأجهزة والمواد وغيرها. ومن أهم تلك الموارد الأصول المالية. فينبغي أن يكون للمنظمة نظام مالي لإدارة الموارد المالية، بحيث يدعم العمليات اليومية، كما ينبغي تحديد أهم مقاييس الأداء المالية في المنظمة.

وبالإضافة إلى ذلك فإن تبسيط العمليات يعد من أبرز توجهات رؤية المملكة نحو تحقيق التميز المؤسسي، حيث تسعى الرؤية لتخفيف "الإجراءات البيروقراطية الطويلة" من خلال "مراجعة دقيقة للهياكل والإجراءات الحكومية وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات وتطويرها" في سبيل "زيادة مكاسبنا عن طريق الحوكمة الرشيدة والإجراءات الفعالة" (رؤية المملكة العربية السعودية 2016، 2030) لأن المنظمات المتميزة تهتم بتصميم وإدارة وتطوير العمليات لتكوين قيمة مضافة إلى أصحاب المصلحة. ويمكن تعريف العملية بأنها "مجموعة من الأنشطة المتتالية التي تضيف قيمة في المُخرجات المطلوبة من خلال مجموعة متنوعة من المدخلات" (EFQM Mod-el, n. d.)، ويساعد تحديد احتياجات أصحاب المصلحة على تحديد الخطط والإستراتيجيات التي تساعد بدورها في تحديد العمليات الرئيسة والمُخرجات التي تُلبي احتياجات العملاء. وحتى تُصبح المنظمات إبداعية في هذا المجال، بالإمكان استقصاء آراء العملاء لتحديد التغييرات المرغوبة في المنتجات والخدمات. وتساعد العمليات الرئيسة للمنظمة على تحقيق الأهداف الرئيسة؛ حيث يتم تحديد العمليات الرئيسة في المنظمة من خلال عدة طرق منها: العصف الذهني، ومقابلة أصحاب المصلحة، والاعتماد على المستشار الخارجي. وتقوم المنظمات المميزّة بتحديد ملكية العملية والأدوار والمهام في تطوير نموذج لعمليات المنظمة الرئيسة (Dale et al., 2016).

ويمكن الاعتماد أيضاً في هذه الدراسة على نموذج التميز الأوروبي كنظرية لتوجيه البحث وتفسير متغيراته؛ حيث تم تطوير هذا النموذج من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة في عام 1988

من مهارات ومعارف وخبرات. فنجد أن الرؤية تسعى لـ "إدارة الموارد البشرية بأسلوب أمثل والاستفادة من أفضل الممارسات المتبعة"، و"تشجيع ثقافة الأداء لتمكين مواردنا وطاقاتنا البشرية"، كما تسعى الرؤية لتأسيس "مجالس مهنية خاصة بكل قطاع تنموي، تعنى بتحديد ما يحتاج إليه من المهارات والمعارف"، والتوسع في "التدريب المهني لدفع عجلة التنمية الاقتصادية" (رؤية المملكة العربية السعودية 2016، 2030). فالعنصر البشري هو الركن الأساسي القادر على تذليل الصعوبات وتحقيق الأهداف خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات التي تشهدها الساحة المحلية والعالمية. وإدارة الموارد البشرية ثلاثة محاور: محور التخطيط الوظيفي، ويشمل تقييم وتحديد الطلب الحالي والمستقبلي على الموظفين وعملية وصف وتوصيف الوظائف. ومحور الإدارة الوظيفية، ويشمل إدارة الشؤون القانونية المتعلقة بالمؤسسة والموظفين، كما يشمل أيضاً عملية التوظيف والتعويض والمكافآت، ومحور التطوير الوظيفي ويشمل تقييم الأداء وإدارة المواهب والبرامج التدريبية (المغربي، 2012).

وفي سبيل ربط الرؤية وأهدافها بالتنفيذ العملي، اهتمت رؤية المملكة بالإستراتيجيات التي يجب اتباعها والمعلومات التي تحتاج إليها المنظمة لتنفيذ الرؤية من خلال تطوير منهجية تركز على احتياجات أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والموظفون والشركاء والموردون والمجتمع. وأحد شواهد ذلك الاهتمام هو إنشاء "مكتب للإستراتيجية على مستوى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية يعمل على مواءمة كافة البرامج والخطط الحكومية والتأكد من ملاءمتها للرؤية الوطنية ومنع الازدواجية أو التضارب بين السياسات وبرامج الأجهزة، والتأكد من أن مكونات هذه الرؤية تفصل في إستراتيجيات قطاعية ملائمة" (رؤية المملكة العربية السعودية 2016، 2030). وبالتالي فإن الإستراتيجية تكون مرتبطة بالرؤية وتُركز على أصحاب المصلحة التابعين لها من خلال معرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم، ومن خلال فهم المنظمة لبيئتها الخارجية، وقدراتها التنظيمية (Allison and Kaye, 2011).

كما يبرز في وثيقة رؤية المملكة 2030 التأكيد على الشراكة والموارد كأحد روافد التميز المؤسسي؛ حيث ركزت الرؤية على "عقد الشراكات"، و"الشراكة مع القطاع الخاص"، و"العمل مع القطاع غير الربحي"، و"توفير التمويل اللازم من خلال عقد شراكات بين القطاعين العام والخاص" (رؤية المملكة العربية السعودية 2016، 2030). إن الهدف من تكوين الشراكات هو إضافة قيمة لا يمكن تحقيقها على الشكل الأمثل إلا عن طريق تلك الشراكات. ويمكن تعريف الشراكة بأنها "علاقة عمل بين جهتين أو أكثر بحيث تضيف تلك العلاقة قيمة لأصحاب المصلحة" (EFQM Model, n. d.)، ويمكن خلق شراكات



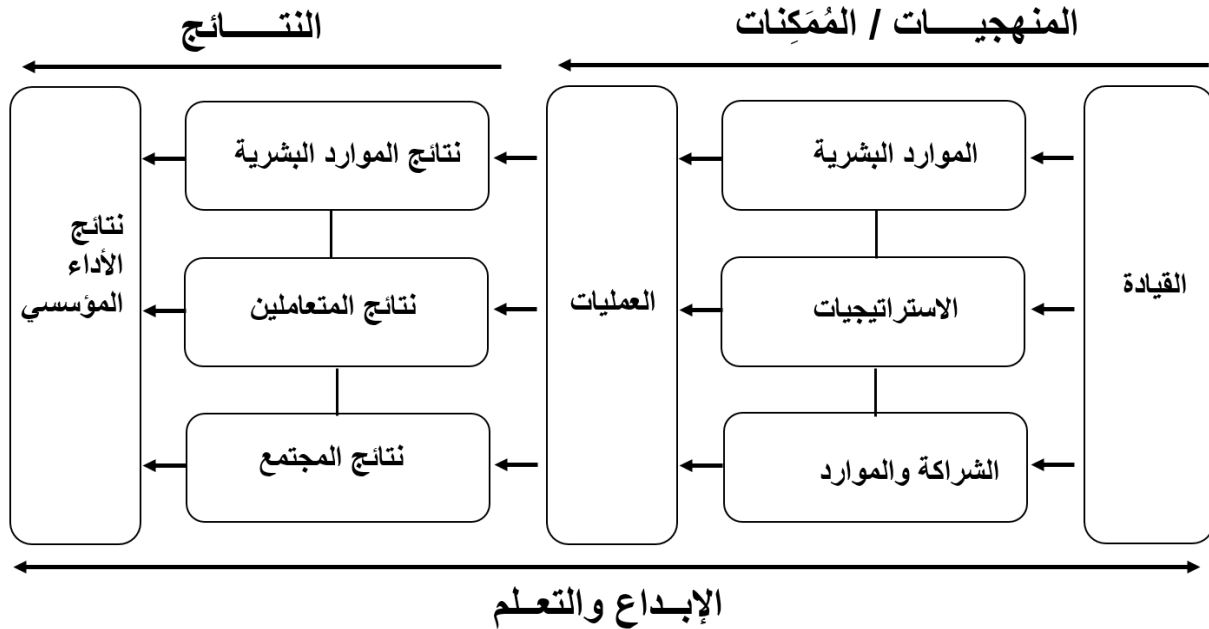
الهويش (2017) بتحديد أسباب انتشار ظاهرة تعاطي المخدرات بين الشباب، وتحديد الآثار المترتبة على تعاطي المخدرات، ودور الأسرة والمنظمات التعليمية في الوقاية منها. كما أقيمت عدة لقاءات وندوات علمية بهدف تفعيل الدور الوقائي للمدارس من المخدرات ومنها ملتقى علمي بعنوان (الإرشاد الطلابي ودوره في الوقاية من المخدرات) عام 2017 في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بهدف تفعيل دور الإرشاد الطلابي في الوقاية من المخدرات، والكشف عن آليات تطوير الإرشاد الطلابي لمواكبة ما يستجد في مكافحة المخدرات (إدارة المؤتمرات، 2017). وهدفت دراسة الشيباني (2017) إلى تسليط الضوء على دور برنامج (اللجنة الوطنية لمكافحة المخدرات) في الوقاية من تعاطي المخدرات. وتوصلت الدراسة إلى أن البرامج التعليمية وبرامج الاستشارات وبرامج البيئة العملية حققت أهدافها بفاعلية.

وعلى المحور العلاجي، هناك اهتمام كبير من الباحثين والأخصائيين بالوسائل العلاجية والإرشادية اللازمة لتأهيل ضحايا الإدمان وعلاجهم. مثلاً، في دراسة أعدت في مركز الأمل بالمملكة العربية السعودية، هدف الرويلي والشاوي (2016) إلى معرفة أثر برنامج إرشادي جمعي في خفض الاكتئاب وتحسين تقدير الذات لدى مدمني المخدرات. وخلصت الدراسة إلى وجود نتائج إيجابية لهذا البرنامج الإرشادي. أما دراسة الأسمرى (2016) فقد هدفت إلى تسليط الضوء على التنبؤ بالتعافي من تعاطي المخدرات من خلال الخصائص

بواسطة 14 شركة أوروبية بهدف تعزيز التميز بشكل مُستدام في المنظمات الأوروبية. وبناءً على هذا النموذج، يمكن تحقيق التميز بشكل مستدام من خلال 9 معايير تمثل الدليل الإرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والدليل الإرشادي لقياس نتائج أداء المنظمة. وهذه المعايير مُقسمة إلى 5 مُمكِنات (أو منهجيات) و4 معايير لقياس النتائج. ومعايير المُمكِنات تُمثل ما تقوم به المنظمة وكيفية القيام به، أما معايير النتائج فتُمثل ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه. وبمعنى آخر فإن هذا النموذج يساعد على تحويل الإستراتيجيات إلى خمسة محاور تنظيمية (القيادة، والإستراتيجيات، والموارد البشرية، والشراكة والموارد، والعمليات)، وأربعة محاور ذات علاقة بالنتائج، كما هو موضح في شكل 1 (EFQM Model, n. d.).

### 3.2. الدراسات السابقة ذات الصلة

تحتوي أدبيات مكافحة المخدرات على دراسات نوعية كثيرة حول المحاور الوقائية والعلاجية والأمنية لمكافحة المخدرات. فعلى المحور الوقائي، تؤكد الدراسات أهمية دور الأسرة والمدرسة والمنظمات الحكومية والمجتمع في تفعيل الوقاية من المخدرات. على سبيل المثال، أكدت دراسة المهوس (2017) أهمية الوعي الأسري في الحد من تعاطي المخدرات كوسيلة لتعزيز الأمن الاجتماعي. وفي دراسة مكتبية، قام



شكل 1- نموذج التميز الأوروبي (المصدر: الموقع الإلكتروني لنموذج التميز الأوروبي)

Figure 1- European excellence model. source: EFQM Model. (n. d.)



في السودان، توصل البحث إلى وجود علاقة طردية بين سياسات التسويق التي تحقق التميز المؤسسي والمنتجات السوقية. أما دراسة زين العابدين (2016) فقد هدفت إلى تسليط الضوء على أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تطوير الأداء، وذلك في شركة سك النقود السودانية المحدودة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين انطباعات العاملين وظروف العمل في الشركة. من خلال تحليل مؤشرات الأداء، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين إنتاجية الموظفين والترقيات والبرامج التدريبية. وفي دراسة مشابهة هدف عبد الفراج (2016) لقياس أثر معايير التميز (القيادة، والإستراتيجية، والشراكة والموارد، والموظفون، والعمليات) على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني. كما هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين معايير التميز ونتائج الأداء. وتوصلت إلى عدم وجود علاقة بين معايير التميز ونتائج الأداء بسبب عدم تفعيل معايير التميز بالشكل المطلوب في هيئة الطيران المدني السوداني. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لمعايير التميز على الثقافة التنظيمية، وتأثير إيجابي أيضاً للثقافة التنظيمية على نتائج الأداء.

ومن الدراسات السابقة يمكن استنتاج النقاط التالية:

- الاهتمام الكبير لأدبيات مكافحة المخدرات بدراسة الجوانب الوقائية والعلاجية والأمنية لمكافحة المخدرات.
- أهمية موضوع التميز المؤسسي في الأدبيات الإدارية واهتمام المنظمات الحكومية وغير الحكومية بهذا الموضوع.
- ندرة الدراسات التي تتعرض للجوانب الإدارية لمكافحة المخدرات وبالأخص تلك الدراسات التي تتعرض لموضوع التميز المؤسسي والجودة الشاملة.
- أهمية تسليط الضوء على موضوع التميز المؤسسي في جميع القطاعات التنموية، وبالأخص القطاعات ذات الصلة المباشرة بدعم رؤية المملكة 2030، وأبرزها قطاع مكافحة المخدرات.
- وبناءً على ما سبق، نقدم في القسم التالي مقترحاً لإطار نظري يوضح التفاعل المتبادل بين مُمكّنات التميز المؤسسي ومنهجية مكافحة المخدرات من منظور إداري. وفي القسم الذي يليه نستعرض الجانب الميداني للدراسة.

## 4.2. مُمكّنات التميز المؤسسي ومنهجية مكافحة المخدرات: إطار من منظور إداري

يمكن تعريف المخدرات بأنها "كل مادة نباتية أو مصنّعة تحتوي على عناصر منومة أو مسكّنة أو مفرّة، إذا استخدمت في غير الأغراض

الشخصية (الفضول والاكتشاف، والفاعلية الذاتية، والانبساطية مقابل الانطوائية، والعصبية مقابل الاتزان الانفعالي) والمتغيرات الديموغرافية (عدد مرات العلاج، ونوع المادة المخدرة، ومدة التعاطي، والعمل، والمؤهل، والعمر). وتوصلت الدراسة إلى إمكانية التنبؤ من خلال الخصائص الشخصية ومن خلال المتغيرات الديموغرافية.

وعلى المحور الأمني، احتوت الأدبيات كثيرًا من الدراسات التي ناقشت مكافحة مصادر المخدرات، وتعزيز التعاون والتنسيق الدولي. على سبيل المثال، قام عبد الحق (2018) بتسليط الضوء على العلاقة بين مشكلة المخدرات والأمن القومي. وأكد الباحث تهديد المخدرات لأبعاد الأمن القومي بما في ذلك الأبعاد الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية. كما أكد أهمية التعاون الدولي لإعداد الخطط الناجحة للتعامل مع مشكلة المخدرات. وفي دراسة أخرى، هدف حويّتي (2015) إلى تقويم أهداف الإستراتيجية العربية لمكافحة المخدرات ومدى تحقق تلك الأهداف على أرض الواقع. أما دراسة مرسي (2014) فقد هدفت إلى تحديد متطلبات تدعيم التنسيق والتعاون بين مؤسسات المجتمع المدني للوقاية من المخدرات في المجتمعات العربية والإسلامية. وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تحقيق محاور التعاون بين مؤسسات المجتمع المدني وهي التنسيق والتكامل والتبادل والتعاون والتواصل في سبيل الوقاية من المخدرات. كما شددت الدراسة على أهمية وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة لتفعيل التنسيق بين مؤسسات المجتمع المدني.

وعلى المحور الإداري، لم تحظ الأدبيات بالاهتمام الكافي لدراسة الجوانب الإدارية لمكافحة المخدرات على الرغم من أهميتها؛ حيث تضمنت أدبيات مكافحة المخدرات عددًا محدودًا من الدراسات التي ركزت على الجوانب الإدارية. ومن هذه الدراسات، دراسة العنزي (2017) التي هدفت إلى معرفة واقع التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في كل من الأمانة العامة للجنة الوطنية لمكافحة المخدرات والمديرية العامة لمكافحة المخدرات. وخلصت الدراسة إلى موافقة عينة البحث على أن الأداء التنظيمي يتم على أكمل وجه لدى الجهة المستهدفة.

ويُعد التميز فلسفة إدارية يمكن الاستفادة منها في جميع المنظمات، سواء أكانت منظمات حكومية أم غير حكومية، وبغض النظر عن حجمها، سواء أكانت منظمات صغيرة أم كبيرة. وتبرز أهمية تميز إدارة المؤسسات في خلق قيمة مضافة تتمثل في جودة مخرجات تلك المؤسسات وزيادة رضا المستفيد، وبالتالي تأهيل القوى البشرية بالمعارف والمهارات اللازمة لعمليات التنمية الشاملة. ففي دراسة حسن (2017)، التي هدفت إلى معرفة أثر سياسات التسويق على تحقيق التميز المؤسسي في شركة الأشغال الهندسية المتقدمة



جاهدة للقضاء على عرض وطلب هذه الآفة. فمن جانب العرض، تتجه شبكات دولية كثيرة لزراعة وتصنيع وتوزيع المواد المخدرة ليس فقط رغبة في الأرباح المادية، بل أيضاً في تدمير مُقدّرات هذا الوطن. ولم تأل الحكومة جهداً في مكافحة مصادر العرض المحلية والأجنبية من خلال تطوير أنظمة الرصد، ومكافحة غسل الأموال، ومكافحة الزراعة المحلية للمخدرات. كما قامت حكومتنا الرشيدة بجهود كبيرة في تعزيز حماية الحدود البرية والبحرية والجوية من خلال زيادة التنسيق بين المؤسسات المحلية ذات العلاقة كالجمارك وحرس الحدود والجهات الأمنية وغيرها، وتطوير التعاون الدولي في مكافحة المخدرات (الفائز، 2016؛ الشريف، 2015).

أما من جانب الطلب، ففي البداية يتجه بعض الأفراد لتجربة ما يتوافر في البيئة من منتجات يمكن أن تؤثر على المخ. وبعد ذلك يتدرج البعض في الرغبة في استخدام ما هو أكبر من ذلك كالمخدرات والمؤثرات العقلية الأخرى (السريحة، 2011). وعلى الرغم من أن هذا التدرج ليس حتمياً فإنه يبقى احتمالاً وارداً، خصوصاً لدى الأفراد الراغبين في تجربة ما هو ممنوع. وهنا الوقاية أمر ضروري جداً لمنع مثل هذا التدرج. وتُصنّف إستراتيجيات الوقاية إلى وقاية شاملة ووقاية انتقائية ووقاية محددة (National Research Council and Institute of Medicine, 2009). كما يبرز على هذا الجانب أهمية برامج علاج

الطبية المعدة لها، فإنها تصيب الجسم بالفتور والخمول وتشلّ نشاطه، كما تصيب الجهاز العصبي المركزي والجهاز التنفسي والجهاز الدوري بالأمراض المزمنة، كما تؤدي إلى حالة من التعود أو ما يسمى "الإدمان" مسببة أضراراً بالغة بالصحة النفسية والبدنية والاجتماعية (مكافحة المخدرات والإدمان، 1436هـ). ووفقاً للجنة المخدرات بالأمم المتحدة، يُنظر إلى المُخدّرات بأنها "كل مادة خام أو مستحضرة تحتوي على مواد منبهة أو مسكنة، شأنها إذا ما استخدمت في غير الأغراض الطبية أو الصناعية أن تؤدي إلى حالة من التعود أو الإدمان عليها، مما يضر بالفرد والمجتمع جسمياً ونفسياً واجتماعياً" (الفهد، 1412هـ، ص. 24). ويرى بعض الباحثين أن مصطلح المؤثرات العقلية مقارب في المفهوم لمصطلح المخدرات (السريحة، 2011). ويمكن تعريف المؤثرات العقلية بأنها "أي مادة لها تأثير على الجهاز العصبي، وعلى العمليات العقلية، سواء عن طريق الشم، أو التدخين، أو البلع، أو الحقن، تتسبب في حالة من النشوة، أو الفتور، أو التخدير أو التنويم أو التنشيط، ويكون من شأن هذه المادة أنها تسبب حالة من إدمان تعاطيها. وبالتالي فهي أعم وأشمل من المخدرات والمسكرات" (هقشة وآخرون، 2017، ص. 12).

ومن خلال النظر إلى مكافحة المخدرات من منظور إداري، يتضح التفاعل التبادلي بين ركنين مترابطين وهما مُمكّنات التميز المؤسسي، ومنهجية مكافحة المخدرات، كما هو موضح في شكل 2. الركن الأول هو مُمكّنات التميز المؤسسي التي لم تعد خياراً لقطاع مكافحة المخدرات، بل أصبحت ضرورة تفرضها الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية. ونستنتج مما ورد في الأقسام السابقة أن أبرز مُمكّنات التميز المؤسسي وفقاً لرؤية المملكة ووفقاً كذلك للأدبيات الإدارية هي: القيادة، والموارد البشرية، والإستراتيجيات، والشراكة والموارد، والعمليات. وتشير الكثير من الأدبيات إلى التفاعل الثنائي بين مُمكّنات التميز المؤسسي (Nwachukwu et al., 2017; Sarialtin, 2017) (عبد الفراج، 2016).

وكما أشرنا سابقاً فإن البيئة العامرة والمجتمع الحيوي تمثل أبرز أولويات رؤية المملكة التي تؤكد "تعزيز الجهود القائمة في مكافحة المخدرات" (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016)، وقطاع مكافحة المخدرات يساعد على دعم "البيئة العامرة والمجتمع الحيوي"، لذا فإن الركن الثاني في الإطار النظري هو منهجية مكافحة المخدرات التي تتجسد في كل الأنشطة المتعلقة بالقضاء على العرض والطلب لهذه الآفة (حويّتي، 2015). ويُقصد بالعرض والطلب هنا جميع العمليات التي يتم من خلالها توفير المخدرات واستخدامها من قبل الأفراد (الفائز، 2016). ومما لا شك فيه أن الحكومة تسعى

#### جدول 1 - توزيع مجتمع الدراسة

Table 1- Distribution of the study population.

عدد الوحدات	المنطقة
12	منطقة الرياض
15	المنطقة الشرقية
5	منطقة مكة المكرمة
4	منطقة الطائف
9	منطقة تبوك
5	منطقة الحدود الشمالية
4	منطقة الجوف وحائل
7	منطقة المدينة المنورة
10	منطقة عسير
5	منطقة نجران
5	منطقة جازان
3	منطقة القصيم
84	المجموع





## جدول 2 - قيم معامل الثبات

Table 2- Values of reliability factor.

الأجزاء	المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	معامل الصدق الذاتي
القيادة	التوجه الإستراتيجي	الرؤية الشاملة	عبارات 4	0.81	0.90
		التغيير والتطوير	عبارات 6	0.93	0.96
		اتخاذ القرارات الفعالة	عبارات 6	0.95	0.97
	التوجه الإنساني	التواصل الفعال	عبارات 5	0.88	0.93
		التعاون والمشاركة	عبارات 5	0.96	0.97
		تعزيز قدرات الموظفين	عبارات 6	0.97	0.98
	التركيز على الأداء	تعزيز النتائج	عبارات 4	0.95	0.97
		الكفاءة	عبارات 4	0.85	0.92
		جودة المخرجات	عبارات 6	0.98	0.98
		معامل الثبات لجزء القيادة	عبارة 46	0.92	0.95
إدارة الموارد البشرية		التخطيط الوظيفي	عبارتان	0.93	0.96
		الإدارة الوظيفية	عبارات 3	0.86	0.92
		التطوير الوظيفي	عبارات 5	0.94	0.96
		معامل الثبات لجزء إدارة الموارد البشرية	عبارات 10	0.91	0.95
الإستراتيجيات			عبارات 8	0.96	0.97
الشراكة والموارد			عبارات 6	0.98	0.98
العمليات			عبارات 7	0.97	0.98

## 3.1. مجتمع الدراسة

تم اعتماد أسلوب المسح الشامل في هذه الدراسة؛ حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الوحدات في قطاع مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية. ولتحديد حجم مجتمع الدراسة، تم حصر الوحدات في قطاع مكافحة المخدرات في كل منطقة من مناطق المملكة الموضحة في الموقع الإلكتروني لقطاع مكافحة المخدرات التابع لوزارة الداخلية (وزارة الداخلية السعودية، د. ت.). وتبين أن مجموع عدد وحدات مكافحة المخدرات يبلغ 84 وحدة إدارية كما هو موضح في جدول 1.

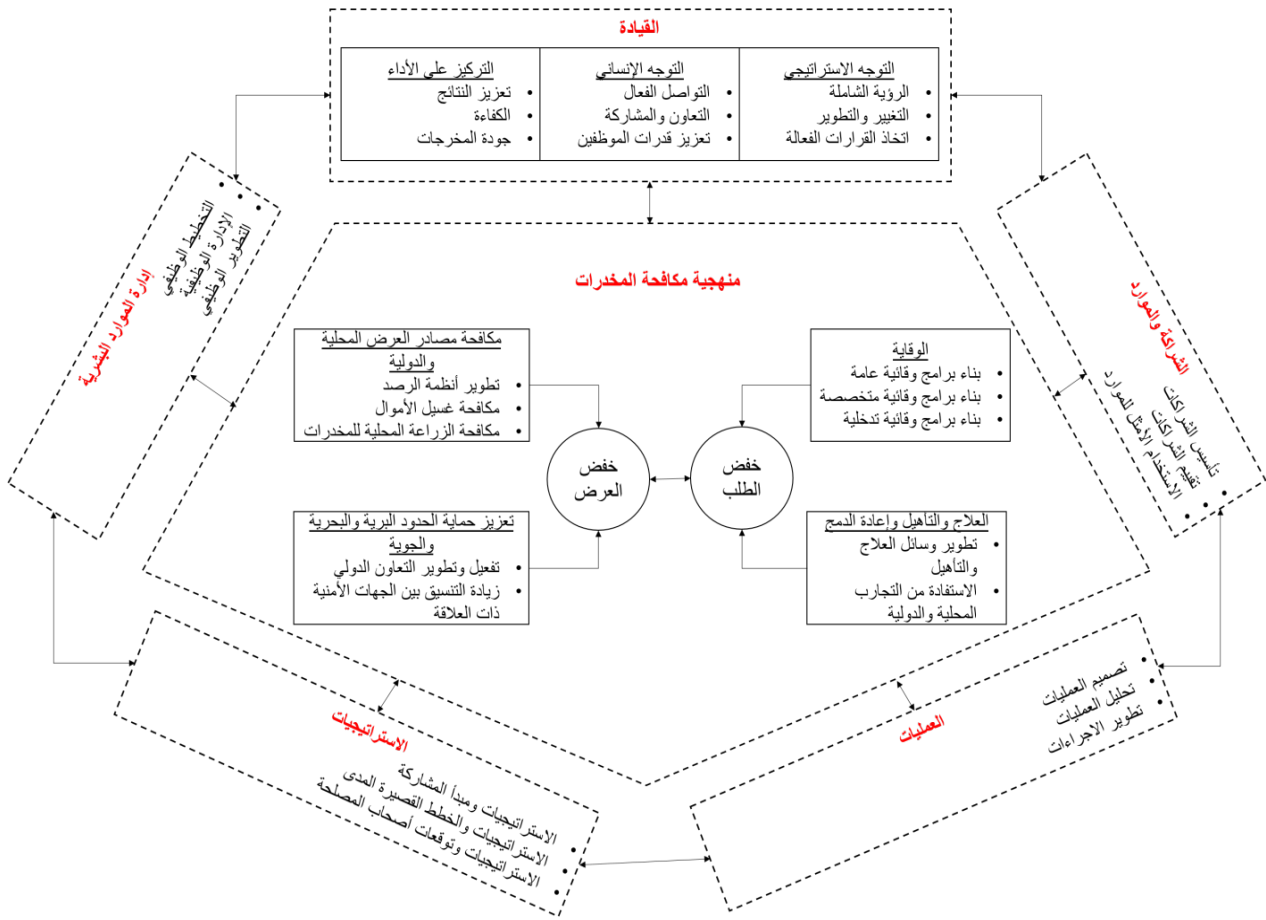
وبعد الانتهاء من تصميم الاستبانة، تم إرسال خطاب للمديرية العامة لمكافحة المخدرات يطلب فيه الباحث تعميم استبانة الدراسة على جميع رؤساء الوحدات. وقد بلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة 21 مشاركاً أي بنسبة 25% من مجموع عدد الوحدات في قطاع مكافحة المخدرات.

وتأهيل وإعادة دمج الأفراد الذين تورطوا بتعاطي هذه السموم. وتجدر الإشارة إلى تأكيد أن العلاقة بين جانب العرض وجانب الطلب على المخدرات علاقة تبادلية. بمعنى أنه عند انخفاض العرض وعدم توافر المواد المخدرة سينخفض تبعاً لذلك جانب الطلب. وبالمثل، فعند انخفاض الطلب وعدم الإقبال على هذه السموم نتيجة الوعي المتزايد والثقافة التوعوية سيقبل تبعاً لذلك جانب العرض (Rhodes et al., 1994). ويلخص شكل 2 العلاقة التفاعلية بين مُمكّنات التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والإستراتيجيات، والشراكة والموارد، والعمليات) ومنهجية مكافحة المخدرات.

## 3. منهجية الدراسة

تُصنف هذه الدراسة تحت الدراسات الكمية الوصفية التحليلية المعتمدة على الاستبانة. وفيما يلي نستعرض مجتمع الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.





شكل 2 - إطار نظري يوضح التفاعل المتبادل بين مُمكّنات التميز المؤسسي ومنهجية مكافحة المخدرات \_ إعداد الباحث

Figure 2- Theoretical framework depicting the dual interaction between enablers of institutional excellence and methodology of narcotics control (prepared by the researcher)

مرتفع لمتغيرات الدراسة. وبناءً على نتيجة تحكيم الاستبانة، وبناءً كذلك على قيم معامل الثبات ومعامل الصدق الذاتي، يمكن استنتاج صدق وثبات أداة الدراسة.

### 3.2. صدق أداة الدراسة وثباتها

تم تصميم استبانة ذات مقياس خماسي اعتماداً على أدبيات التميز المؤسسي وأدبيات مكافحة المخدرات. وللتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على سبعة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة (اثنان من حملة الدكتوراه، وخمسة من حملة الماجستير) وذلك لتحكيم الاستبانة وإبداء آرائهم حول عباراتها. وبناءً على مقترحاتهم تم إجراء التعديلات المقترحة. ولقياس ثبات الاستبانة تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ومعامل الصدق الذاتي. وبعد قياس معامل الثبات كرونباخ ألفا، اتضح أن قيم المعامل تتراوح بين 0.81 و 0.98 كما هو موضح في جدول 2. ومن الواضح أن هذه القيم أكبر من الحد الموصى به من قبل الإحصائيين وهو (0.60) (Sekaran, 2006). وبعد ذلك تم حساب معامل الصدق الذاتي؛ وذلك بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات (البهي، 2006) واتضح أنه يتراوح بين 0.90 و 0.98 وهذه القيم تعبر عن معاملات صدق ذاتي

### 3.3. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

استخدم التحليل الوصفي المعتمد على التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية؛ وذلك للإجابة عن الأسئلة الوصفية من خلال تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي عن طريق حساب المدى (1-5=4) ومن ثم تقسيم الناتج على عدد الخلايا (0.8=4/5) وإضافة الناتج إلى بداية المقياس ليصبح طول الخلايا كما يلي:  
- من 1 إلى 1.8 يمثل (غير موافق بشدة) وبالتالي مستوى تطبيق المحور/البعد (منخفض جداً).



## جدول 3 - خصائص المشاركين في الدراسة

Table 3- Features of the study participants.

النسبة	التكرار	القيمة	الخصائص العامة للمشاركين في الدراسة
38%	8	الرياض	المنطقة الجغرافية
4.8%	1	الباحة	
4.8%	1	القصيم	
4.8%	1	جازان	
4.8%	1	جدة	
4.8%	1	عسير	
38%	8	لم يحدد	
4.8%	1	المرتبة 10	المرتبة الوظيفية
4.8%	1	المرتبة 12	
4.8%	1	المرتبة 14	
14%	3	ملازم أول	
9.6%	2	نقيب	
9.6%	2	رائد	
4.8%	1	مقدم	
47.6%	10	لم يحدد	
76%	16	البكالوريوس	المؤهل الدراسي
14%	3	الدبلوم العالي	
4.8%	1	الدكتوراه	
4.8%	1	لم يحدد	
14.4%	3	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	الخبرة
19.2%	4	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
24%	5	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
38%	8	أكثر من 15 سنة	
4.8%	1	لم يحدد	

وقبل البدء بمناقشة نتائج الدراسة، نستعرض فيما يلي الخصائص العامة للمشاركين في الدراسة الموضحة في جدول 3. وبخصوص توزيع المشاركين حسب المنطقة الجغرافية، يوضح جدول 3 أن 8 من المشاركين في الدراسة يعملون في منطقة الرياض بنسبة 38% من مجموع المشاركين، و8 من المشاركين لم يحددوا المدينة التي يعملون فيها، وبقية المشاركين في الدراسة يعملون في الباحة والقصيم وجازان وجدة وعسير بمعدل مشارك لكل منطقة بنسبة 5% تقريبًا لكل منهم.

- أكبر من 1.8 إلى 2.6 يمثل (غير موافق) وبالتالي مستوى تطبيق المحور/البعد (منخفض).  
 - أكبر من 2.6 إلى 3.4 يمثل (محايدًا) وبالتالي مستوى تطبيق المحور/البعد (متوسط).  
 - أكبر من 3.4 إلى 4.2 يمثل (موافقًا) وبالتالي مستوى تطبيق المحور/البعد (مرتفع).  
 - أكبر من 4.2 إلى 5 يمثل (موافقًا بشدة) وبالتالي مستوى تطبيق المحور/البعد (مرتفع جدًا).



## جدول 4 - مستوى الأبعاد التابعة لمحور التوجه الإستراتيجي

Table 4- Level of dimensions related to the strategic direction.

مستوى الأبعاد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	المستوى
مستوى بعد الرؤية الشاملة	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على توضيح دور الإدارات في تقديم الأولويات بما يضمن تحقيق الأهداف	4.50	0.68	90%	مرتفع جداً
	تتميز المديرية العامة لمكافحة المخدرات بإدراك شامل للأوضاع الحالية	4.57	0.50	91%	مرتفع جداً
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على وضع إستراتيجيات واضحة وطويلة المدى تركز على إضافة قيمة للخدمات المقدمة	4.28	1.05	85%	مرتفع جداً
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على نشر وترسيخ رؤيتها الشاملة	4.33	0.73	86%	مرتفع جداً
	متوسط العبارات	4.42	0.74	88%	مرتفع جداً
مستوى بعد التغيير والتطوير	تبحث المديرية العامة لمكافحة المخدرات عن فرص للابتكار وتحمل المخاطر في سبيل ذلك	4.09	0.76	81%	مرتفع
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على إعادة النظر في الأنظمة والمنهجيات لتبسيط العمل	4.23	0.70	84%	مرتفع جداً
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تعزيز ثقافة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة	4.04	0.58	80%	مرتفع
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على التحدي الإيجابي للوضع الراهن بما في ذلك الافتراضات المقبولة لدى الإدارة العليا	4.20	0.61	84%	مرتفع
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على إمعان النظر في أثر التغيير على مختلف جوانب العمل	4.30	0.47	86%	مرتفع جداً
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تطوير الأفكار المفيدة ذات العلاقة بالقضايا التي تخص الإدارة والجهات ذات العلاقة	4.61	0.58	92%	مرتفع جداً
	متوسط العبارات	4.25	0.62	85%	مرتفع جداً
مستوى بعد اتخاذ القرارات الفعالة	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تحقيق التوازن بين الضغوط التي تواجهها في تشكيل الإستراتيجية وأولويات الإدارة	4.14	0.65	82%	مرتفع
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تحليل وتقييم المخاطر والخيارات المتاحة لتطوير الإستراتيجيات	3.95	0.49	79%	مرتفع
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على اتخاذ قرارات غير شائعة عند الحاجة والدفاع عن تلك القرارات عند أعلى المستويات الإدارية إن لزم الأمر	3.80	0.60	76%	مرتفع
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تقديم المشورة للإدارة العليا عند طلبها بناءً على تحليل دقيق وليس بناءً على ما تود الإدارة العليا سماعه	3.95	0.86	79%	مرتفع
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على الاستفادة من الخبرات والمعارف الواسعة للموظفين في دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقديم التوصيات	4.19	0.81	83%	مرتفع
	تتجنب المديرية العامة لمكافحة المخدرات البيروقراطية السلبية في اتخاذ القرارات الإدارية قدر الإمكان	4.09	0.88	81%	مرتفع
	متوسط العبارات	4.02	0.72	80%	مرتفع



وجهة نظر المشاركين في الدراسة؛ حيث بلغ متوسط الإجابات 4.42 بنسبة موافقة 88% وانحراف معياري 0.74، وجاءت أعلى نسبة 91% لعبارة "تميز المديرية العامة لمكافحة المخدرات بإدراك شامل للأوضاع الحالية". أما أقل نسبة 85% فارتبطت لعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على وضع إستراتيجيات واضحة وطويلة المدى تركز على إضافة قيمة للخدمات المقدمة".

#### ثانياً \_ بعد التغيير والتطوير

جاء هذا البعد أيضاً بمستوى مرتفع جداً، كما هو موضح في الجدول 4، حيث بلغ متوسط الإجابات 4.25 بنسبة موافقة 85% وانحراف معياري 0.62. وجاءت أعلى نسبة 92% لعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تطوير الأفكار المفيدة ذات العلاقة بالقضايا التي تخص الإدارة والجهات ذات العلاقة". أما أقل نسبة 80% فجاءت لعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تعزيز ثقافة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة".

#### ثالثاً \_ بعد اتخاذ القرارات الفعالة

جاء هذا البعد بمستوى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.02 بنسبة موافقة 80% وانحراف معياري 0.72 (جدول 4). وارتبطت أعلى نسبة 83% لعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على الاستفادة من الخبرات والمعارف الواسعة للموظفين في دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقديم التوصيات". أما أقل نسبة 76% فجاءت لعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على اتخاذ قرارات غير شائعة عند الحاجة والدفاع عن تلك القرارات عند أعلى المستويات الإدارية إن لزم الأمر".

ونستنتج مما سبق، وكما يوضح الجدول 5، أن تطبيق التوجه الإستراتيجي في وحدات مكافحة المخدرات جاء بمستوى مرتفع جداً من وجهة نظر المشاركين في الدراسة بمتوسط حسابي 4.23 ونسبة موافقة (84%) وانحراف معياري 0.69.

ويوضح جدول 3 أيضاً توزيع المشاركين في الدراسة حسب المرتبة الوظيفية، ويتضح من الجدول أن 10 من المشاركين لم يحددوا رتبهم الوظيفية بنسبة 48% تقريباً من مجموع المشاركين، وثلاثة منهم برتبة ملازم أول بنسبة 14%، واثنان برتبة نقيب، واثنان برتبة رائد بنسبة 10% تقريباً لكل منهما، ومشارك واحد في كل مرتبة من المراتب التالية: مقدم، والمرتبة العاشرة، والمرتبة الثانية عشرة، والمرتبة الرابعة عشرة أي بنسبة 5% تقريباً لكل مرتبة.

كما يوضح جدول 3 توزيع المشاركين في الدراسة حسب المؤهل الدراسي. ووفقاً للجدول، فإن 16 من المشاركين من حملة البكالوريوس بنسبة 76% من مجموع المشاركين، وثلاثة من المشاركين في الدراسة من حملة الدبلوم العالي بنسبة 14%، وواحد من حملة الدكتوراه بنسبة 5% تقريباً، وواحد لم يحدد مؤهله العلمي بنسبة 5% تقريباً. أما بخصوص توزيع المشاركين في الدراسة حسب الخبرة، فإن خبرة 8 من المشاركين 38% أكثر من 15 سنة، وخبرة 5 من المشاركين 24% تتراوح بين 10 سنوات و15 سنة، وخبرة 4 من المشاركين 19% تقريباً تتراوح بين 5 سنوات و10 سنوات، وخبرة 3 من المشاركين بين سنة و5 سنوات 14% تقريباً.

## 4. نتائج الدراسة

يجيب هذا القسم عن تساؤلات الدراسة كما يلي:

### 1.4.1. التساؤل الأول

"ما مستوى القيادة في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية بما في ذلك محور التوجه الإستراتيجي، ومحور التوجه الإنساني، ومحور التركيز على الأداء؟".

### 1.4.1. المحور الأول: التوجه الإستراتيجي

#### أولاً \_ بعد الرؤية الشاملة

من خلال حساب المتوسط الحسابي المتصل بهذا البعد، يتضح من الجدول 4 أن مستوى بعد الرؤية الشاملة مرتفع جداً، وذلك حسب

جدول 5 - مستوى تطبيق التوجه الإستراتيجي

Table 5- Level of strategic direction implementation.

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع جداً	88%	0.74	4.42	الرؤية الشاملة
مرتفع جداً	85%	0.62	4.25	التغيير والتطوير
مرتفع	80%	0.72	4.02	اتخاذ القرارات الفعالة
مرتفع جداً	84%	0.69	4.23	متوسط الأبعاد



## جدول 6 - مستوى الأبعاد التابعة لمحور التوجه الإنساني

Table 6 - Level of dimensions related to the human direction.

مستوى الأبعاد	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	المستوى
مستوى بعد التواصل الفعال	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على حماية سمعة الإدارة وتقويتها	4.61	0.80	92%	مرتفع جداً
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تشكيل وتعزيز قيم وثقافة العمل	4.52	0.60	90%	مرتفع جداً
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على توضيح توجهات الإدارة لجميع المستويات ذات العلاقة	4.23	0.94	84%	مرتفع جداً
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على المشاركة بشكل إيجابي في النقاشات ذات العلاقة بالالتباسات التي تواجه الإدارة	4.38	0.80	87%	مرتفع جداً
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على التفاوض الناجح مع الأطراف ذات العلاقة، سواء أكانوا شركاء خارجيين أو موظفين	4.19	0.67	83%	مرتفع
	متوسط العبارات	4.39	0.76	87%	مرتفع جداً
مستوى بعد التعاون والمشاركة	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على بناء شبكة قوية من العلاقات والشراكات التعاونية مع جميع الأطراف ذات العلاقة	4.57	0.81	91%	مرتفع جداً
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تعزيز ثقافة التعاون الداعمة للتحدي الإيجابي	4.38	0.66	87%	مرتفع جداً
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على معالجة القضايا التي تهم الموظفين والشركاء الخارجيين بحزم وبطريقة بناءة	4.19	0.51	83%	مرتفع
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على العمل مع الموظفين بفاعلية من أجل التطوير	4.28	0.78	85%	مرتفع جداً
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على بناء فرق عمل عالية الأداء وقادرة على تحقيق الأهداف المحددة	4.33	0.91	86%	مرتفع جداً
	متوسط العبارات	4.35	0.73	87%	مرتفع جداً
مستوى بعد تعزيز قدرات الموظفين	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على دعم إستراتيجية تطوير مواهب الموظفين	3.90	0.88	78%	مرتفع
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تعزيز ثقافة التعليم المستمر وتبادل المعرفة	4.19	0.81	83%	مرتفع
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تعزيز القدرات بالتدريب الفعال	4.33	0.73	86%	مرتفع جداً
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على دعم إستراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين	4.42	0.67	88%	مرتفع جداً
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على إيجاد الموظف القدوة في التعلم المستمر والتطوير الذاتي	4.09	0.70	81%	مرتفع
	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على دعم مشاركة أفضل الممارسات والمعارف والخبرات بين الموظفين	4.19	0.60	83%	مرتفع
	متوسط العبارات	4.19	0.73	83%	مرتفع



## جدول 7 - مستوى تطبيق التوجه الانساني

Table 7- Level of human direction implementation.

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع جدًا	87%	0.76	4.39	التواصل الفعال
مرتفع جدًا	87%	0.73	4.35	التعاون والمشاركة
مرتفع	83%	0.73	4.19	تعزيز قدرات الموظفين
مرتفع جدًا	86%	0.74	4.31	متوسط الأبعاد

وجهة نظر المشاركين في الدراسة بمتوسط حسابي 4.31 ونسبة موافقة 86% وانحراف معياري 0.74.

## 1. 2. المحور الثاني: التوجه الإنساني

## أولاً \_ بعد التواصل الفعال

جاء هذا البعد بمستوى مرتفع جدًا؛ حيث بلغ متوسط الإجابات 4.39 بنسبة موافقة 87% وانحراف معياري 0.76 كما هو موضح في الجدول 6. وجاءت أعلى نسبة 92% لعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على حماية سمعة الإدارة وتقويتها". أما أقل نسبة 83% فجاءت لعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على التفاوض الناجح مع الأطراف ذات العلاقة، سواء أكانوا شركاء خارجيين أم موظفين".

## ثانيًا \_ بعد التعاون والمشاركة

وفق ما هو موضح في الجدول 6 جاء هذا البعد بمستوى مرتفع جدًا؛ وذلك بمتوسط حسابي 4.35 ونسبة موافقة 87% وانحراف معياري 0.73. وارتبطت أعلى نسبة 91% لعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على بناء شبكة قوية من العلاقات والشراكات التعاونية مع جميع الأطراف ذات العلاقة". أما أقل نسبة 83% فجاءت مقترنة لعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على معالجة القضايا التي تهم الموظفين والشركاء الخارجيين بحزم وبطريقة بناءة".

## ثالثًا \_ بعد تعزيز قدرات الموظفين

اتضح أن مستوى هذا البعد مرتفع؛ وذلك بمتوسط حسابي 4.19 ونسبة موافقة 83% وانحراف معياري 0.73 كما هو موضح في الجدول 6. وارتبطت أعلى نسبة 88% لعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على دعم إستراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين". أما أقل نسبة 78% فقد جاءت لعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على دعم إستراتيجية تطوير مواهب الموظفين". ونستنتج مما سبق، وكما يوضح الجدول 7، أن تطبيق التوجه الإنساني في وحدات مكافحة المخدرات جاء بمستوى مرتفع جدًا من

## 1. 3. المحور الثالث: التركيز على الأداء

## أولاً \_ بعد تعزيز النتائج

وفق ما هو موضح في الجدول 8 جاء هذا البعد بمستوى مرتفع؛ وذلك بمتوسط حسابي 4.20 ونسبة موافقة 84% وانحراف معياري 0.62. وجاءت أعلى نسبة 85% لعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تسهيل إدخال الأساليب والنظم ونماذج الأعمال المبتكرة". وجاءت أقل نسبة 81% لعبارة "تأكد المديرية العامة لمكافحة المخدرات من وجود الوعي الكافي بنتائج الأداء لدى الموظفين".

## ثانيًا \_ بعد الكفاءة

جاء هذا البعد بمستوى مرتفع جدًا، حيث بلغ متوسط الإجابات 4.27 بنسبة موافقة 85% وانحراف معياري 0.76 (جدول 8). وارتبطت أعلى نسبة 86% لعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تركز على التحسين المستمر والكفاءة". أما أقل نسبة 84% فارتبطت بعبارتين هما عبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في استخدام الموارد البشرية والمادية"، وعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تطبيق مبادئ الشفافية عندما يتعلق الأمر بالقرارات المالية".

## ثالثًا \_ بعد جودة المخرجات

جاء هذا البعد بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي 4.20 ونسبة موافقة 84% وانحراف معياري 0.72. وبلغت أعلى نسبة 88% لعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على الاهتمام بالأهداف الأخلاقية؛ وذلك فيما يتعلق بالجودة وألوياب العمل". أما أقل



جدول 8 - مستوى الأبعاد التابعة لمحور التركيز على الأداء

Table 8- Level of dimensions related to focusing on performance.

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	مستوى الأبعاد
مرتفع جداً	84%	0.53	4.23	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تحقيق النتائج ذات العلاقة بالأهداف التنظيمية	مستوى بعد تعزيز النتائج
مرتفع	81%	0.70	4.09	تتأكد المديرية العامة لمكافحة المخدرات من وجود الوعي الكافي بنتائج الأداء لدى الموظفين	
مرتفع جداً	84%	0.70	4.23	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على الاستفادة من الفرص المحفزة للتطوير	
مرتفع جداً	85%	0.56	4.28	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تسهيل إدخال الأساليب والنظم ونماذج الأعمال المبتكرة	
مرتفع	84%	0.62	4.20	متوسط العبارات	
مرتفع جداً	84%	0.83	4.23	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في استخدام الموارد البشرية والمادية	مستوى بعد الكفاءة
مرتفع جداً	85%	0.64	4.28	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة لتعزيز كفاءة تقديم الخدمات	
مرتفع جداً	86%	0.57	4.33	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تركز على التحسين المستمر والكفاءة	
مرتفع جداً	84%	0.99	4.23	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تطبيق مبادئ الشفافية عندما يتعلق الأمر بالقرارات المالية	
مرتفع جداً	85%	0.76	4.27	متوسط العبارات	
مرتفع جداً	86%	0.73	4.30	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على التأكد من تقديم الخدمات ذات التميز والاحترافية للمستفيدين والموظفين والشركاء الخارجيين	مستوى بعد جودة المخرجات
مرتفع	82%	0.64	4.10	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على ضمان أن جميع الأطراف المعنية بتقديم الخدمات على علم وفهم واسع بمتطلبات المستفيدين والموظفين والشركاء الخارجيين	
مرتفع	82%	0.78	4.10	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على توضيح أثر الخدمات السيئة على سمعة العمل	
مرتفع	81%	0.80	4.05	تُمثل مبادئ الجودة جزءاً مهماً من إستراتيجيات وأهداف العمل	
مرتفع جداً	88%	0.68	4.40	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على الاهتمام بالأهداف الأخلاقية، وذلك فيما يتعلق بالجودة وأولويات العمل	
مرتفع جداً	85%	0.71	4.25	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تعزيز استخدام المعلومات في التحسين المستمر لإدارة الخدمات المقدمة للمستفيدين والموظفين والشركاء الخارجيين	
مرتفع	84%	0.72	4.20	متوسط العبارات	





## جدول 9 - مستوى التركيز على الأداء

Table 9- Level of focusing on performance.

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	84%	0.62	4.20	تعزير النتائج
مرتفع جدًا	85%	0.76	4.27	الكفاءة
مرتفع	84%	0.72	4.20	جودة المخرجات
مرتفع جدًا	84%	0.70	4.22	متوسط الأبعاد

## جدول 10 - مستوى القيادة

Table 10- Level of leadership.

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع جدًا	84%	0.69	4.23	التوجه الإستراتيجي
مرتفع جدًا	86%	0.74	4.31	التوجه الإنساني
مرتفع جدًا	84%	0.70	4.22	التركيز على الأداء
مرتفع جدًا	84%	0.71	4.25	متوسط الأبعاد

والرفع بذلك إلى الجهة المسؤولة". أما أقل نسبة 89% فجاءت لعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تنبؤ الاحتياجات الوظيفية المستقبلية من الموظفين والرفع بذلك إلى الجهة المسؤولة".

## 4. 2. بعد الإدارة الوظيفية

جاء هذا البعد بمستوى مرتفع كما هو موضح في الجدول 11، حيث بلغ متوسط الإجابات 3.96 بنسبة موافقة 79% وانحراف معياري 0.97. وجاءت أعلى نسبة 80% لعبارة "الاستقطاب الوظيفي للوظائف الشاغرة يتم اعتمادًا على الكفاءات والمهارات". وارتبطت أقل نسبة 79% بعبارتين هما عبارة "نظام المكافآت والتعويضات نظام مُحفز"، وعبارة "نظام تقييم الأداء الوظيفي نظام عادل".

## 4. 2. 3. بعد التطوير الوظيفي

جاء هذا البعد بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي 3.96 بنسبة موافقة 79% وانحراف معياري 0.72 كما هو موضح في الجدول 11. وارتبطت أعلى نسبة 82% بعبارتين هما عبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تشجيع زيادة مسؤوليات الموظفين لتنفيذ الأنشطة التطويرية"، وعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على دعم إستراتيجيات التمكين لتحقيق النتائج التنظيمية ومعالجة المشكلات"، أما أقل نسبة 75% فارتبطت بعبارة "يتم تطوير معارف ومهارات الموارد البشرية بناءً على أهداف وإستراتيجيات وعمليات الإدارة".

نسبة 81% فارتبطت بعبارة "تُمثل مبادئ الجودة جزءًا مهمًا من إستراتيجيات وأهداف العمل"، كما هو موضح في جدول 8.

ونستنتج مما سبق، وكما يوضح جدول 9، أن التركيز على الأداء في وحدات مكافحة المخدرات جاءت بمستوى مرتفع جدًا من وجهة نظر المشاركين في الدراسة بمتوسط حسابي 4.22 ونسبة موافقة 84% وانحراف معياري 0.70.

ونستنتج كذلك مما سبق، وكما يوضح جدول 10، أن القيادة في وحدات مكافحة المخدرات جاءت بمستوى مرتفع جدًا من وجهة نظر المشاركين في الدراسة بمتوسط حسابي 4.25 ونسبة موافقة 84% وانحراف معياري 0.71.

## 4. 2. التساؤل الثاني

"ما مستوى إدارة الموارد البشرية في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية بما في ذلك التخطيط الوظيفي، والإدارة الوظيفية، والتطوير الوظيفي؟"

## 4. 2. 1. بعد التخطيط الوظيفي

جاء مستوى هذا البعد مرتفعًا جدًا بمتوسط حسابي 4.47 ونسبة موافقة 89% وانحراف معياري 0.72 كما هو موضح في الجدول 11. وارتبطت أعلى نسبة 90% بعبارة "تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تحديد الاحتياجات الوظيفية الحالية من الموظفين،



جدول 11 - مستوى أبعاد إدارة الموارد البشرية

Table 11- Level of dimensions related to human resources.

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	مستوى الأبعاد
مرتفع جداً	90%	0.68	4.50	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تحديد الاحتياجات الوظيفية الحالية من الموظفين والرفع بذلك إلى الجهة المسؤولة	مستوى بعد التخطيط الوظيفي
مرتفع جداً	89%	0.75	4.45	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية المستقبلية من الموظفين والرفع بذلك إلى الجهة المسؤولة	
مرتفع جداً	89%	0.72	4.47	متوسط العبارات	
مرتفع	80%	0.97	4.00	الاستقطاب الوظيفي للوظائف الشاغرة يتم اعتماداً على الكفاءات والمهارات	مستوى بعد الإدارة الوظيفية
مرتفع	79%	1.19	3.95	نظام المكافآت والتعويضات نظام مُحفز	
مرتفع	79%	0.75	3.95	نظام تقييم الأداء الوظيفي نظام عادل	
مرتفع	79%	0.97	3.96	متوسط العبارات	
مرتفع	75%	0.71	3.75	مستوى بعد التطوير يتم تطوير معارف ومهارات الموارد البشرية بناءً على أهداف وإستراتيجيات وعمليات الإدارة	مستوى بعد التطوير الوظيفي
مرتفع	76%	0.76	3.80	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تشجيع مشاركة الموظفين في الأنشطة التطويرية	
مرتفع	82%	0.65	4.10	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تشجيع زيادة مسؤوليات الموظفين لتنفيذ الأنشطة التطويرية	
مرتفع	81%	0.75	4.05	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تعزيز الإستراتيجيات الداعمة للتطوير الوظيفي للموظفين	
مرتفع	82%	0.71	4.10	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على دعم إستراتيجيات التمكين لتحقيق النتائج التنظيمية ومعالجة المشكلات	
مرتفع	79%	0.72	3.96	متوسط العبارات	

جدول 12 - مستوى إدارة الموارد البشرية

Table 12- Level of human resource management.

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع جداً	89%	0.72	4.47	التخطيط الوظيفي
مرتفع	79%	0.97	3.96	الإدارة الوظيفية
مرتفع	79%	0.72	3.96	التطوير الوظيفي
مرتفع	82%	0.80	4.13	متوسط الأبعاد



#### 4.4. التساؤل الرابع

“ما مستوى الشراكة والموارد في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية؟”  
 جاء مستوى الشراكة والموارد وفقاً للجدول 14 بمستوى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 4.16 بنسبة موافقة 83% وانحراف معياري 0.73. وارتبطت أعلى نسبة 87% بعبارتين هما عبارة “تقوم المديرية العامة لمكافحة المخدرات بالاستخدام الأنسب لمواردها”، وعبارة “تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تحديد وتقييم أثر التقنيات الحديثة على العمل”. أما أقل نسبة 78% فاقتربت أيضاً بعبارتين هما عبارة “تقوم المديرية العامة لمكافحة المخدرات بتطبيق آلية لجمع واستخدام البيانات الداعمة للسياسات والإستراتيجيات”، وعبارة “تقوم المديرية العامة لمكافحة المخدرات بتطبيق آلية لتحديد الاحتياج المعلوماتي للمستفيدين والموظفين والشركاء الخارجيين”.

#### 4.5. التساؤل الخامس

“ما مستوى العمليات في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية؟”

ونستنتج مما سبق، وكما يوضح الجدول 12، أن إدارة الموارد البشرية في وحدات مكافحة المخدرات جاءت بمستوى مرتفع من وجهة نظر المشاركين في الدراسة بمتوسط حسابي 4.13 ونسبة موافقة 82% وانحراف معياري 0.80.

#### 4.3. التساؤل الثالث

“ما مستوى الإستراتيجيات في وحدات مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية؟”  
 حسب الأرقام والنسب الموضحة في الجدول 13، جاء مستوى الإستراتيجيات مرتفعاً؛ حيث بلغ متوسط الإجابات 4.08 بنسبة موافقة 81% وانحراف معياري 0.60. كما جاءت أعلى نسبة 89% لعبارتين هما عبارة “تتفق إستراتيجيات الإدارة مع رؤية المديرية العامة لمكافحة المخدرات ورسالتها وقيمها”، وعبارة “تعتبر إستراتيجيات الإدارة جزءاً من الخطة الإستراتيجية للمديرية العامة لمكافحة المخدرات”. أما أقل نسبة 76% فجاءت لعبارة “يوجد إجراءات تسمح بتحويل الإستراتيجيات إلى خطط قصيرة المدى”.

جدول 13 - مستوى الإستراتيجيات

Table 13- Level of strategies.

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع جداً	89%	0.68	4.45	تتفق إستراتيجيات الإدارة مع رؤية المديرية العامة لمكافحة المخدرات ورسالتها وقيمها
مرتفع جداً	89%	0.68	4.45	تعتبر إستراتيجيات الإدارة جزءاً من الخطة الإستراتيجية للمديرية العامة لمكافحة المخدرات
مرتفع	81%	0.82	4.05	يتم صياغة الإستراتيجيات بمشاركة الموظفين
مرتفع	83%	0.67	4.15	الأهداف والإستراتيجيات مكتوبة بشكل واضح
مرتفع	77%	0.93	3.85	يتم مشاركة الأهداف والإستراتيجيات مع جميع الموظفين
مرتفع	76%	0.83	3.80	يوجد إجراءات تسمح بتحويل الإستراتيجيات إلى خطط قصيرة المدى
مرتفع	77%	0.67	3.85	يوجد طريقة رسمية واضحة لمراجعة وتحديث الإستراتيجيات
مرتفع	81%	0.60	4.05	صياغة ومراجعة الإستراتيجيات تتضمن احتياجات وتوقعات المستفيدين والموظفين والشركاء الخارجيين
مرتفع	81%	0.60	4.08	متوسط العبارات



جدول 14 - مستوى الشراكة والموارد

Table 14 - Level of partnership and resources.

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع جداً	85%	0.75	4.27	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تأسيس شراكة مع الجهات الخارجية ذات العلاقة وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة
مرتفع	81%	0.63	4.05	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات دورياً على تقييم فاعلية شراكاتها مع الجهات الخارجية وتعمل على تطويرها
مرتفع جداً	87%	0.69	4.38	تقوم المديرية العامة لمكافحة المخدرات بالاستخدام المناسب لمواردها
مرتفع جداً	87%	0.77	4.38	تعمل المديرية العامة لمكافحة المخدرات على تحديد وتقييم أثر التقنيات الحديثة على العمل
مرتفع	78%	0.80	3.94	تقوم المديرية العامة لمكافحة المخدرات بتطبيق آلية لجمع واستخدام البيانات الداعمة للسياسات والإستراتيجيات
مرتفع	78%	0.72	3.94	تقوم المديرية العامة لمكافحة المخدرات بتطبيق آلية لتحديد الاحتياج المعلوماتي للمستفيدين والموظفين والشركاء الخارجيين
مرتفع	83%	0.73	4.16	متوسط العبارات

جدول 15 - مستوى العمليات

Table 15 - Level of operations.

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	78%	0.60	3.90	العمليات الأساسية للإدارة قائمة على احتياجات وتوقعات المستفيدين والموظفين والشركاء الخارجيين
مرتفع	79%	0.75	3.95	تقوم الإدارة بتحديد وتحليل عملياتها الأساسية
مرتفع	78%	0.85	3.90	يوجد دليل إجراءات يوثق ويوضح العمليات الأساسية للإدارة
مرتفع	79%	0.68	3.95	يتم مراقبة العمليات الأساسية في الإدارة ومراجعتها بشكل دوري
مرتفع	76%	1.05	3.80	يتم جمع البيانات ذات العلاقة بشكاوى واقتراحات المستفيدين والموظفين والشركاء الخارجيين والاستفادة منها في تطوير العمليات
مرتفع جداً	87%	0.67	4.35	الإبداع هو أساس تطوير العمليات والخدمات الجديدة في الإدارة
مرتفع	84%	0.61	4.20	يتم تطوير الإجراءات لضمان كفاءة الخدمات المقدمة للمستفيدين والموظفين والشركاء الخارجيين
مرتفع	80%	0.75	4.00	متوسط العبارات

4.6. مناقشة النتائج والتوصيات

يبقى التميز المؤسسي في ضوء رؤية المملكة 2030 إحدى الغايات السامية التي تسعى الإدارة العليا في قطاع مكافحة المخدرات لتحقيقها. وسعيًا للوصول نحو هذه الغاية المثلى، يأتي التقييم المستمر، بما في ذلك تقييم المدخلات والمخرجات والعلاقات، وكافة العناصر، كأحد أبرز أدوات تحقيق التميز المؤسسي. ويُعتبر التميز المؤسسي أحد أبرز

كما هو موضح في الجدول 15، فإن العمليات جاءت بمستوى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 بنسبة موافقة 80% وانحراف معياري 0.75. وجاءت أعلى نسبة 87% لعبارة "الإبداع" هو أساس تطوير العمليات والخدمات الجديدة في الإدارة". أما أقل نسبة 76% فارتبطت بعبارة "يتم جمع البيانات ذات العلاقة بشكاوى واقتراحات المستفيدين والموظفين والشركاء الخارجيين والاستفادة منها في تطوير العمليات".



جدول 16 - مستوى محاور وأبعاد مُمكّنات التميز المؤسسي في قطاع مكافحة المخدرات من وجهة نظر المشاركين في الدراسة

Table 16 - The participants perspective of the institutional enablers level of excellence in the narcotics control sector.

مستوى الأبعاد	الأبعاد	مستوى المحاور	المحاور
مرتفع جدًا	الرؤية الشاملة	مرتفع جدًا	القيادة (التوجه الإستراتيجي)
مرتفع جدًا	التغيير والتطوير		
مرتفع	اتخاذ القرارات الفعالة		
مرتفع جدًا	التواصل الفعال	مرتفع جدًا	القيادة (التوجه الإنساني)
مرتفع جدًا	التعاون والمشاركة		
مرتفع	تعزيز قدرات الموظفين		
مرتفع	تعزيز النتائج	مرتفع جدًا	القيادة (التركيز على الأداء)
مرتفع جدًا	الكفاءة		
مرتفع	جودة المخرجات		
مرتفع جدًا	التخطيط الوظيفي	مرتفع	إدارة الموارد البشرية
مرتفع	الإدارة الوظيفية		
مرتفع	التطوير الوظيفي		
		مرتفع	الإستراتيجيات
		مرتفع	الشراكة والموارد
		مرتفع	العمليات

المستوى المرتفع لمُمكّنات التميز المؤسسي مُحفّرًا ودافعًا لقطاع مكافحة المخدرات لبذل المزيد من الجهد والعطاء للارتقاء إلى مستويات أعلى لمُمكّنات التميز المؤسسي في سبيل تحقيق رؤية المملكة. و جدير بالذكر أن أدبيات مكافحة المخدرات تُركز في أكثر دراساتها النوعية على الجوانب الوقائية والعلاجية والأمنية لمكافحة المخدرات. ولم تحظَ الجوانب الإدارية لمكافحة المخدرات بالاهتمام الكافي على الرغم من أهميتها في التمكين الفعال لمكافحة هذه الآفة. ونظرًا لندرة المعلومات حول مُمكّنات التميز المؤسسي في قطاع مكافحة المخدرات وفقًا لرؤية المملكة، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مستوى تطبيق مُمكّنات التميز المؤسسي في قطاع مكافحة المخدرات من وجهة نظر رؤساء الوحدات الإدارية في هذا القطاع. وتم التركيز في هذه الدراسة على أبرز مُمكّنات التميز المؤسسي المتفق مع رؤية المملكة وهي: القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجيات، والشراكة والموارد، والعمليات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اقتراح إطار نظري لتوضيح التفاعل المتبادل بين مُمكّنات التميز المؤسسي ومنهجية مكافحة المخدرات؛

الجوانب الإدارية التي ينبغي الاهتمام بها، حيث تؤكد رؤية المملكة 2030 أن التميز المؤسسي مطلب إستراتيجي لتحقيق الريادة وتعزيز التنمية الإدارية في جميع القطاعات، وبالأخص في قطاع المخدرات؛ لما له من أهمية في تحقيق أهداف رؤية المملكة. وخلصت الدراسة إلى نتائج إيجابية؛ حيث جاء مستوى محور القيادة في وحدات قطاع مكافحة المخدرات مرتفعًا جدًا. أما بقية المحاور، وهي إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات والشراكة والموارد والعمليات، فقد جاءت بمستوى مرتفع؛ وذلك من وجهة نظر المشاركين في الدراسة كما هو موضح في الجدول 16. وفي الواقع، فإن هذه النتائج المرتفعة جاءت انعكاسًا لما يبذله قطاع مكافحة المخدرات في السعودية من جهود كبيرة للحد من انتشار هذه الآفة بين أفراد المجتمع. ومن ذلك، على سبيل المثال، إسهام اللجنة الوطنية لمكافحة المخدرات برئاسة سمو وزير الداخلية في تطوير الخطط الوقائية والتأهيلية، وتضمين مناهج التعليم موضوعات عن أضرار المخدرات، وإعادة الدمج للمتعافين، وتفعيل التعاون الإقليمي والدولي في مكافحة المخدرات (حبرم، 2020). وينبغي أن يكون هذا



على تطوير مهارات الموارد البشرية وفقاً لما يتسق مع أهداف وإستراتيجيات وعمليات الإدارة، وعلى تفعيل الأنشطة التطويرية والعمل على تشجيع مشاركة الموظفين فيها.

- بخصوص مستوى الإستراتيجيات ذات العلاقة بقطاع مكافحة المخدرات، فقد حصلت عبارة واحدة على أقل نسبة، وهي 76%، وتوصي الدراسة بهذا الخصوص بأهمية استحداث إجراءات تسمح بتحويل الإستراتيجيات إلى خطط قصيرة المدى بحيث تكون هذه الإجراءات واضحة لدى الموظفين التنفيذيين.

- يتضح من مستوى الشراكة والموارد في قطاع مكافحة المخدرات أن عبارتين حصلتا على أقل نسبة، وهي 78%، واعتماداً على هذه النتيجة توصي الدراسة بأهمية تطبيق آلية لجمع واستخدام البيانات الداعمة للسياسات والإستراتيجيات، وتطبيق آلية لتحديد الاحتياج المعلوماتي للمستفيدين والموظفين والشركاء الخارجيين.

- يتضح من مستوى العمليات في إدارات ووحدات قطاع مكافحة المخدرات أن عبارة واحدة فقط حصلت على أقل نسبة، وهي 76%، وبناءً على هذه النتيجة توصي الدراسة بأهمية الاطلاع على شكاوى واقتراحات المستفيدين والموظفين والشركاء الخارجيين وضرورة الاستفادة منها في تطوير العمليات.

## المراجع العربية

إدارة المؤتمرات. (2017). دليل الملتقى العلمي الإرشاد الطلابي ودوره في الوقاية من المخدرات. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، تم الاطلاع في 20 يناير، 2021 من <https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/64607>

الأسمرى، عبد السلام عبد الله. (2016). التنبؤ بالتعافي من الاعتماد على المخدرات من خلال السمات الشخصية والمتغيرات الديموغرافية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

البهي، فؤاد السيد. (2006). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، دار الفكر العربي، مصر.

حبرم، البندري. (2020، 04 مارس). تقرير / اللجنة الوطنية لمكافحة المخدرات، برامج توعوية وتأهيلية في سبيل حماية المجتمع. وكالة الأنباء السعودية، تم الاطلاع في 13 يناير، 2021 من <https://www.spa.gov.sa/viewfullstory.php?newsid=2042589>

حسن، آمال النيل عبد الملك. (2017). سياسات التسويق وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في السودان: دراسة حالة شركة الأشغال

وذلك من منظور إداري. كما تم تصميم استبانة تكونت من 12 بعبداً مصنفة تحت 7 محاور. وبعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، تم إرسال الاستبانة لرؤساء الوحدات في قطاع مكافحة المخدرات عبر المديرية العامة لمكافحة المخدرات بمدينة الرياض. وبلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة 21 مشاركاً بنسبة 25% من مجموع عدد وحدات قطاع مكافحة المخدرات في المملكة العربية السعودية.

## 5. التوصيات

ونستعرض فيما يلي بعضاً من التوصيات التطبيقية المستخلصة من نتائج الدراسة:

- يتضح من مستوى تطبيق التوجه الإستراتيجي أن مستوى اتخاذ القرارات الفعالة في قطاع مكافحة المخدرات، جاء بنسبة 80% وهو الأقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، وتوصي الدراسة في هذا الخصوص بضرورة اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق والمعلومات والتحليل السليم للمخاطر وتقييم الخيارات، وضرورة تقديم المشورة للإدارة العليا اعتماداً على المعلومات والحقائق ومخرجات التحليل، وأن يتم ذلك بكل أمانة ومصداقية.

- يتضح من مستوى تطبيق التوجه الإنساني أن مستوى بعد تعزيز قدرات الموظفين في قطاع مكافحة المخدرات جاء بنسبة 83% وهو الأقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، وتوصي الدراسة بهذا الخصوص بالعمل أكثر على تعزيز قدرات الموظفين من خلال وضع ودعم إستراتيجية واضحة الملامح تهدف إلى تطوير مواهب الموظفين، ومن خلال تنمية روح مشاركة المعارف والخبرات فيما بينهم.

- بخصوص مستوى التركيز على الأداء في قطاع مكافحة المخدرات، فقد حصل كل من بعد تعزيز النتائج وبعد جودة المخرجات على نسبة 84% لكل منهما، وهي الأقل مقارنة ببعد الكفاءة، وتوصي الدراسة بهذا الخصوص بأهمية إدراك الموظفين لنتائج أداء الوحدة الإدارية، وضرورة الفهم الصحيح لمتطلبات المستفيدين والموظفين والشركاء الخارجيين وتقديم الخدمات بناءً على ذلك، والعمل على توضيح أثر الخدمات السيئة على سمعة العمل، وتبني مبادئ الجودة ضمن إستراتيجيات وأهداف العمل.

- بخصوص مستوى إدارة الموارد البشرية في قطاع مكافحة المخدرات فقد حصل بعد الإدارة الوظيفية وبعد التطوير الوظيفي على نسبة 79% لكل منهما، وبناءً على ذلك، ينبغي التأكيد على أهمية التركيز على الجدارة والتأهيل حينما يتعلق الأمر بالاستقطاب الوظيفي، وعلى أهمية تطوير لوائح تقييم الأداء؛ وذلك لضمان نظام عادل وبيئة عمل مُحفزة لجميع الموظفين، وعلى العمل



العنزي، معيوف عشوي. (2017). واقع التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في مكافحة المخدرات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عواد، محمد،، خلدون، موسى،، محمد، إسماعيل. (2011). تأملات في إدارة الموارد البشرية. سلسلة ميس نحو ثقافة وظيفية، تم الاطلاع في 13 يناير 2020 من <https://bit.ly/3etp66P>.

الفائز، صالح سليمان. (2016). إجراءات خفض العرض والطلب. ورقة علمية مقدمة لفعاليات الدورة التدريبية الخاصة بمكافحة المخدرات المنعقدة بجامعة نايف العربية لمنسوبي القوات المسلحة، المديرية العامة لمكافحة المخدرات، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الفهد، زكي محمد. (1412هـ). المخدرات: تعريفها أنواعها تقسيمها، خصائصها. محاضرات لطلاب برنامج مكافحة الجريمة بالمعهد العالي للعلوم الأمنية، كلية الملك فهد، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المديرية العامة لمكافحة المخدرات. (د.ت.). الخدمات. وزارة الداخلية، المملكة العربية السعودية، تم الاطلاع في 13 يناير، 2021 من <https://bit.ly/3veerDI>.

مرسي، محمد مرسي. (2014). متطلبات تدعيم التنسيق والتعاون بين مؤسسات المجتمع المدني للوقاية من المخدرات في المجتمعات العربية والإسلامية. الندوة العلمية حول دور المؤسسات الاجتماعية والرياضية في الوقاية من المخدرات، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2012). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر. مكافحة المخدرات والإدمان. (19 جمادى الآخرة). المخدرات والإدمان.. الآثار والمضاعفات.. وخطوات العلاج. وزارة الصحة السعودية، تم الاطلاع في 10 يناير، 2021 من <https://bit.ly/3vp7qjE>.

المهوس، محمد عبد الله. (2017). دور الوعي الأسري في الحد من تعاطي المخدرات تعزيزاً للأمن الاجتماعي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

هقشة، فيحان فراج،، عيد، عادل عبد الفضيل،، عبد اللطيف، محمد سيد محمد. (2017). جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في التوعية والوقاية من المؤثرات العقلية (دراسة ميدانية). مجلة

الهندسية المتقدمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، السودان.

حويتي، أحمد العروسي. (2015). الإستراتيجية العربية لمكافحة المخدرات: دراسة تقويمية. ط. 1، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2030). موقع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تم الاطلاع في 13 يناير 2020 من [https://www.vision2030.gov.sa/sites/default/files/report/Saudi\\_Vision2030\\_AR\\_2017.pdf](https://www.vision2030.gov.sa/sites/default/files/report/Saudi_Vision2030_AR_2017.pdf).

الرويلي، فليح فتال،، الشاوي، رعد لفته. (2016). أثر برنامج إرشادي جمعي في خفض الاكتئاب وتحسين تقدير الذات لدى مدمني المخدرات في مركز الأمل بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة القدس المفتوحة، م. 4، ع. 3، ص. 285-310.

زين العابدين، نازك عبد العظيم. (2016). أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين الأداء: دراسة حالة شركة سك النقود السودانية المحدودة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

السريحة، سعيد بن فالح. (2011) ظاهرة الإدمان في المجتمع السعودي. المركز الوطني لأبحاث الشباب، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشريف، عبد الإله محمد. (2015). إستراتيجيات وطنية في مجال مكافحة المخدرات: أهدافها، منطلقاتها وعوامل نجاحها وأدوات تنفيذها، وتطلعاتنا المستقبلية. الأمانة العامة للجنة الوطنية لمكافحة المخدرات، وزارة الداخلية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشيبياني، يارا سطاتم. (2017). دور برنامج (اللجنة الوطنية لمكافحة المخدرات) في الوقاية من التعاطي: دراسة لبرنامج نبراس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. ضرار، قاسم. (2003). تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص. مطابع سمحة الرياض، المملكة العربية السعودية.

عبد الحق، زغدار. (2018). واقع وآفاق التعاون الأمني في المتوسط في مجال مكافحة المخدرات. مجلة المفكر، ع. 8، ص. 263-253.

عبد الفراج، الرضي عبد الكريم. (2016). قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني: الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.



- Quality Management. Retrieved January 13, 2021, from <https://www.efqm.org/efqm-model>.
- Holmner, M. A., & Bothma, T. J. (2018). The establishment of strategic international and local partnerships through a Masters' level degree in information technology. Library Hi Tech.
- National Research Council and Institute of Medicine. (2009). Preventing mental, emotional, and behavioral disorders among young people: Progress and possibilities. Washington, DC: National Academies Press.
- Nwachukwu, C., Chladkova, H., & Zufan, P. (2017). Empirical Assessment of Microfinance Banks in Nigeria Using EFQM Excellence Model. *International Journal for Quality Research*, 11(2), 279-294.
- Rhodes, W., Hyatt, R., & Scheiman, P. (1994). The price of cocaine, heroin and marijuana, 1981–1993. *Journal of Drug Issues*, 24(3), 383-402.
- Sarialtin, H. (2017). Benchmarking Implementations of Sakarya University in the Framework of EFQM Model, *The Online Journal of Quality in Higher Education*, 4 (4), 1-5
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods of Business-A Skill-Building Approach*, 4th edition, John Wiley and Sonc, Inc.
- Xiang, J. Y., He, Z., Suh, Y. H., Moon, J. Y., & Liu, Y. F. (2010). An empirical investigation of the China quality award causal model. *Asian Journal on Quality*.
- التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، م. 1، ع. 176، ص. 426-533.
- الهويش، يوسف محمد. (2017). أسباب انتشار ظاهرة تعاطي المخدرات بين الشباب وآثارها وسبل الوقاية منها. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، م. 33، ع. 70، ص. 251-280.
- وزارة الداخلية السعودية. (د. ت.). المديرية العامة لمكافحة المخدرات، الفروع والإدارات. وزارة الداخلية، المملكة العربية السعودية، تم الاطلاع في 13 يناير، 2021 من <https://bit.ly/3dVtBIk>.

### المراجع الأجنبية

- Al-Adaileh, R. M. (2017). The Level of IT-business Strategic Alignment and Its Impact on Organizational Excellence: A Study of the Jordanian Mining Sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(5), 85-92.
- Allison, M., & Kaye, J. (2011). *Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook*. John Wiley & Sons.
- Civil Service. (2013). *Civil Service, Competency Framework, 2012 – 2017 Civil Service Reform Plan*. Retrieved January 13, 2021 from [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/436073/cscf\\_full-a4potrait\\_2013-2017\\_v2d.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/436073/cscf_full-a4potrait_2013-2017_v2d.pdf).
- Dale, B. G., Bamford, D., & van der Wiele, T. (Eds.). (2016). *Managing quality: An essential guide and resource gateway*. John Wiley & Sons.
- EFQM Model. (n. d.). European Foundation for

