Security Policy Papers
أوراق السياسات الأمنية
https://spp.nauss.edu.sa/index.php/spp
ورقة تحليل سياسات أمنية

الرشاقة الإستراتيجيَّة في مكافحة المُخدِّرات: نحو نموذج حوكمة مُتجدِّدة لمواجهة تهديدات مُتحوِّلة

Strategic Agility in Drug Control: Toward a Renewed Governance Model for Addressing Evolving Threats

المخرجات الرئيسة

- التحول من التخطيط التقليدي إلى الرشاقة الاستراتيجية، بحيث لا تظل خطط مكافحة المخدرات جامدة لسنوات طويلة، بل تصبح قابلة للتحديث المستمر وفق المتغيرات والتهديدات الناشئة. ويقوم هذا التحول على الرصد المبكر، وسرعة اتخاذ القرار، وإعادة توجيه الموارد، والابتكار في أدوات المكافحة والوقاية.
- تعزيز الحوكمة والتنسيق المؤسسي بين الجهات الأمنية والصحية والتعليمية والتشريعية والقضائية، عبر آليات واضحة لتبادل المعلومات، ومتابعة التنفيذ، وقياس الأثر، وتصحيح المسار داخل منظومة وطنية موحدة.
- إطلاق استجابة عربية مشتركة لمواجهة المخدرات



الاصطناعية، تشمل إعداد استراتيجية عربية متخصصة، وإنشاء منصة عربية للإنذار المبكر، وتنفيذ برامج نوعية لبناء قدرات القيادات وصانعي السياسات.

المستخلص

أصبحت قضيَّة المُخدِّرات تُمثِّل تحديًا وجوديًّا للدول العربيَّة في ظل التحوُّلات المتسارعة في أنماط الإنتاج والاتجار والتعاطي، وبخاصَّةٍ مع انتشار المُخدِّرات الاصطناعيَّة والمؤثِّرات العقليَّة الجديدة (NPS) التي تُرصد بمعدل 50 - 80 مادة جديدة سنويًّا. وعلى الرغم من الجهود المبذولة، لا تزال الإستراتيجيَّات الوطنيَّة التقليديَّة تعاني الجمود

Abstract

The drug issue has become an existential challenge for Arab countries amid rapid transformations in production, trafficking, and consumption patterns, especially with the spread of synthetic drugs and new psychoactive substances (NPS), of which 50-80 new substances are detected annually. Despite ongoing efforts, traditional national

1658-8886© 2026. SPP. This is an open access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial License.

وعدم القدرة على التكيُّف، ممَّا يجعلها عاجزة عن مواكبة هذا التطور المتسارع. وتهدف هذه الورقة إلى تقديم إطار تحليلي متقدِّم للتخطيط الإستراتيجي الفعَّال في مجال مكافحة المُخدِّرات، بالاستناد إلى نموذج «الرشاقة الإستراتيجيَّة» الذي يُمثِّل نقلة نوعيَّة في أدوات التخطيط. واعتمدت الورقة منهجيَّة نوعيَّة قائمة على التحليل الوصفي والتوجيهي، من خلال توظيف أسلوب البحث المكتبي وتحليل الوثائق والتقارير الدوليَّة، فضلًا عن الاستلهام من أفضل الممارسات الواردة في الإستراتيجيَّة الخليجيَّة (2024)، والإستراتيجيَّة العربيَّة (2023)، والإستراتيجيَّة الدوليَّة لمكافحة المُخدِّرات الاصطناعيَّة.

وتخلص الورقة إلى أنَّ تبنِّي نموذج الرشاقة الإستراتيجيَّة يُشكِّل ضرورة حتميَّة لمواجهة عالم يتسم بالتقلُّب وعدم اليقين والتعقيد والغموض (VUCA)، وذلك من خلال عناصره الستة الأساسيَّة. وتُقدِّم الورقة مجموعة من التوصيات العمليَّة، أبرزها: إجراء دراسة تقييميَّة شاملة للإستراتيجيَّات العربيَّة القائمة، وبلورة إستراتيجيَّة عربيَّة مُتخصِّصة للمُخدِّرات الاصطناعيَّة، وتطوير الأطر المؤسسيَّة، وإنشاء برامج إقليميَّة لبناء قدرات صانعي السياسات.

strategies suffer from rigidity and lack of adaptability, rendering them incapable of keeping pace with this accelerated evolution. This paper aims to provide an advanced analytical framework for effective strategic planning in drug control, based on the "Strategic Agility" model, which represents a qualitative shift in planning tools. The paper adopts a qualitative methodology based on descriptive and directive analysis, employing desk research and analysis of relevant international documents and reports, as well as drawing on best practices from the Gulf Strategy (2024), the Arab Strategy (2023), and the International Synthetic Drug Strategy . The paper concludes that adopting strategic agility is an imperative necessity to confront a world characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA). The paper offers a set of practical recommendations, most notably: conducting a comprehensive assessment study of existing Arab strategies, developing a specialized Arab strategy for synthetic drugs, developing institutional frameworks, and establishing regional programs to build the capacities of policymakers.

المقدمة

تُعَد قضيَّة المُخدِّرات واحدة من أكثر القضايا المجتمعيَّة تعقيدًا وتشابكًا في العصر الراهن، إذ تتقاطع فيها أبعاد أمنيَّة وصحيَّة واقتصاديَّة واجتماعيَّة وثقافيَّة وتشريعيَّة، في تشابُك يستعصي على المقاربات الأحاديَّة أو القطاعيَّة. وقد تجلَّت أهميَّة هذا الطرح في ضوء ما كشف عنه التقرير العالمي للمُخدِّرات، الصادر عن مكتب الأمم المتحدة المعني بالمُخدِّرات والجريمة (UNODC) لعام 2025، الذي أفاد بزيادة أعداد المتعاطين عالميًّا بنسبة 20% خلال العقد الماضي، ليبلغ عددهم نحو 316 مليون شخص، كما أشار إلى ارتفاع أعداد المصابين باضطرابات تعاطي المُخدِّرات إلى 64 مليون شخص، مع فجوة علاجيَّة صارخة تتجلَّى

في حصول مريض واحد فقط من بين كل سبعة عشر مريضًا على الخدمات العلاجيَّة (UNODC, 2025).

وفي هذا السياق، يتخذ التخطيط الإستراتيجي بُعدًا وجوديًّا في معالجة هذه الظاهرة المعقدة، فالتخطيط الإستراتيجي يُعرَف بأنه «جهد منظَّم ومستدام يهدف إلى ترجمة رؤى المنظمات إلى مسارات تنفيذيَّة واضحة، من خلال أهداف بعيدة المدى تستصحب المتغيِّرات الداخليَّة والخارجيَّة، وتُوزِّع الموارد بكفاءة وعدالة» (Bryson, 2018). وتكمن أهميَّته في كونه الأداة التي تحوِّل المنظمات من حالة التفاعل اللحظي مع الأحداث إلى حالة الاستباق والتخطيط المنهجي (David & David, 2017). إلا أنَّ النماذج التقليديَّة للتخطيط الإستراتيجي، على الرغم من قيمتها النظريَّة، ثبت قصورها في سياقات التغيُّر السريع، ولا سيَّما في قضيَّة المُخدِّرات.

وعليه، تهدف هذه الورقة إلى تقديم إطار تحليلي متقدِّم للتخطيط الإستراتيجي الفعَّال في مجال مكافحة المُخدِّرات، بالاستناد إلى نموذج «الرشاقة الإستراتيجيَّة» (Strategic Agility) الذي يُمثِّل نقلة نوعيَّة في أدوات التخطيط. وقد اعتمدت الورقة منهجيَّة نوعيَّة قائمة على التحليل الوصفي والتوجيهي، من خلال توظيف أسلوب البحث المكتبي وتحليل الوثائق والتقارير الدوليَّة ذات الصلة، فضلًا عن الاستلهام من أفضل الممارسات الواردة في الإستراتيجيَّة الخليجيَّة لمكافحة المُخدِّرات (مجلس التعاون الخليجي، 2024)، والإستراتيجيَّة العربيَّة لمكافحة المُخدِّرات (جامعة الدول العربيَّة، 2023)، والإستراتيجيَّة الدوليَّة لمكافحة المُخدِّرات الاصطناعيَّة (UNODC. 2021b).

القصور في النماذج التقليديَّة ومُبرِّرات التحوُّل إلى الرشاقة الإستراتيجيَّة

في ظل عالَم يموج بالتحديات والتغيُّرات المتلاحقة في بيئات الأعمال، وكذلك مجالات التعامل مع جميع القضايا التنمويَّة والإنسانيَّة، ظهر مصطلح «عالم VUCA»، وهو اختصار للمصطلحات الإنجليزيَّة: التقلُّب (Volatility)، وعدم التيقُّن (Uncertainty)، والتعقيد (Complexity)، والغموض (Ambiguity). وتكشف الدراسات والتقارير الدوليَّة عن أنَّ النماذج التقليديَّة للتخطيط الإستراتيجي لم تعُد صالحة للاستمرار في هذا النوع من البيئات، ولا سيَّما في قضيَّة المُخدِّرات التي تتسم بكل هذه الخصائص (UNODC. 2024b; Bryson, 2018).

فالتقلُّب يظهر في التغيُّرات السريعة لأسعار المُخدِّرات وطرق التهريب، وعدم التيقُّن يتمثَّل في عدم القدرة على توقُّع المادة الجديدة التي ستظهر بعد ستة أشهر، والتعقيد ينبع من تعدُّد الأطراف الفاعلة (عصابات - منظمات إرهابيَّة - شركات تقنيَّة - مؤسسات ماليَّة)، والغموض ينتج عن صعوبة تتبُّع مسار الأموال والمعلومات في الفضاء الرقمي.

أوجه القصور في النماذج التقليديَّة

تعاني النماذج التقليديَّة عدَّة نقاط ضعف بنيويَّة، جرى توثيقها في الأدبيَّات والتقارير الأمميَّة:

1. الجمود وعدم القدرة على التكيُّف: إذ تظل الخطط الإستراتيجيَّة التقليديَّة جامدة، وتمتد من خمس إلى عشر سنوات من دون آليَّات مرنة للتعديل،

ممَّا يجعلها عاجزةً عن استيعاب مواد جديدة تظهر فجأة كالنيتازينات أو أزمات مفاجئة كأزمة الفنتانيل. ففي عام 2023 وحده، رُصِدت 112 مادة جديدة من المؤثِّرات العقليَّة الجديدة (NPS) لم تكُن مدرجة في أي خُطَّة إستراتيجيَّة أُعِدَّت قبل عامين (UNODC. 2024b).

2. الابتعاد عن الواقع: عادةً ما يُجرَى التحليل البيئي لمرة واحدة فقط في بدايَّة الخُطَّة، ممَّا يؤدِّي إلى تجاهُل متغيِّرات جوهريَّة قد تبرز بعد أشهر قليلة من بدء التنفيذ. على سبيل المثال: غيَّرت جائحة كورونا مسالك التهريب التقليديَّة بالكامل، وظهرت أنماط جديدة تعتمد على البريد السريع والتجارة الإلكترونيَّة، في حين لم تتضمَّن معظم الخطط الموضوعة قبل 2020 أي سيناريوهات للتعامُل مع مثيلات هذه الجائحة.

3. التركيز على الإجراءات الداخليَّة بدلًا من النتائج: تؤدِّي النماذج التقليديَّة إلى استمرار برامج لا تُحقِّق نتائج ملموسة لمجرد أنَّها «مدرجة في الخُطَّة»، حيث يصبح الهدف هو تنفيذ الأنشطة كما هي مدوَّنة، بغض النظر عن فاعليَّتها.

4. عدم وجود آليَّات للتعلُّم المؤسَّسي: يشير التحليل الإستراتيجي إلى أنَّ غياب أنظمة التقييم المستقلة وفقدان الذاكرة المؤسسيَّة يُفقِدان المنظمات القدرة على استخلاص الدروس من الإخفاقات السابقة. وتشير الأدبيَّات الإداريَّة إلى أنَّ أكثر من 70% من مبادرات التغيير التنظيمي تفشل بسبب العجز عن التعلُّم من التجارِب السابقة، ممَّا يؤدي لاحقًا إلى تكرار أنماط الأداء المعيبة ذاتها في الخُطط الإستراتيجيَّة اللاحقة. ولتجنُّب ذلك، يُوصَى باعتماد آليَّات منهجيَّة لتوثيق الدروس المستفادة وتغذية راجعة مستمرَّة (Bryson, 2018).

5. البطء البيروقراطي: تتطلَّب كل عمليَّة تعديل موافقات متعدِّدة عبر طبقات متدرِّجة من المسؤولين، ممَّا يضيِّع فرصًا ثمينة للتدخُّل المبكر. وبينما تستغرق دورة حياة طريقة تهريب جديدة ساعاتٍ وأيامًا، تحتاج الخُطَّة التقليديَّة إلى شهور لتعديل بند واحد.

6. قضيَّة المُخدِّرات ذات طبيعة مُتغيِّرة تستدعي استجابات سريعة: إذ تتسم قضيَّة المُخدِّرات بخصائص تجعل النماذج التقليديَّة غير قابلة للتطبيق، فمع الظهور المستمر للمواد الجديدة كل عام يُرصَد ما بين خمسين وثمانين مادة جديدة من المؤثِّرات العقليَّة الجديدة (NPS) لم تكُن معروفة سابقًا (UNODC. 2024b)، كما أنه ثمة تكيُّف سريع للجماعات والتنظيمات الإجراميَّة العاملة في تصنيع المُخدِّرات وتهريبها والاتجار بها، وحين تُغلَق منصَّة ما على «الإنترنت المظلمة» (دارك ويب)، سرعان ما تظهر منصَّات بديلة في غضون أسابيع. كما أنَّ الثورة التقنيَّة التي يشهدها عالمنا اليوم تجعل التطبيقات المشفَّرة الجديدة تظهر بين عشيَّة وضحاها، ممَّا يستدعي تحديثًا مستمرًّا لأساليب التحرِّي والمراقبة، كذلك فقد تتغيَّر أنماط التهريب بسبب الأحداث العالميَّة؛ فمثلًا: غيَّرت جائحة كورونا المسالك التقليديَّة للتهريب، كما يمكن للتحوُّلات الجيوسياسيَّة أن تؤدِّي إلى تعطيل مجمل افتراضات خُطط المواجهة.

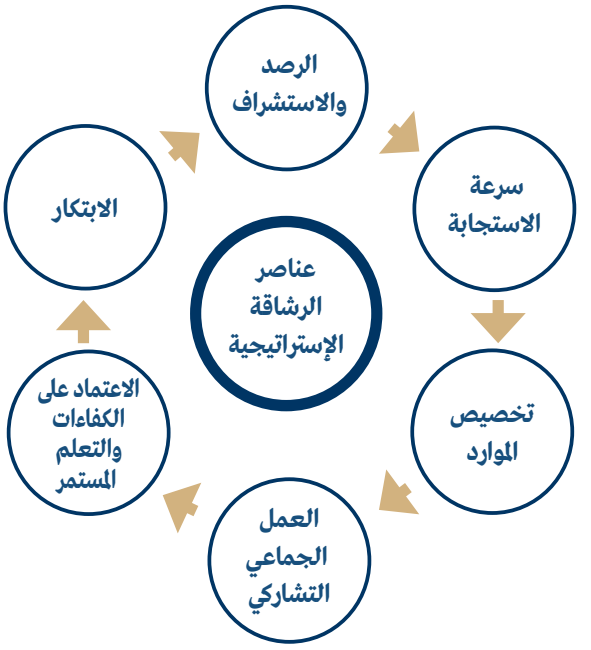
الأسس النظريَّة للرشاقة الإستراتيجيَّة

لا تأتي فكرة الرشاقة الإستراتيجيَّة من فراغ، بل تستند إلى نظريات علميَّة راسخة، فنظريَّة التعقيد (Complexity Theory, 1984)(Prigogine & Stengers) تؤكِّد أنَّ الأنظمة المعقَّدة لا يمكن التحكُّم فيها بخُطط خَطيَّة بسيطة. كما تنص نظريَّة الأنظمة المتكيفة (Adaptive Systems, 1995) (Holland) على أنَّ الأنظمة الناجحة هي التي تتكيَّف مع بيئتها المتغيِّرة بسرعة. وتُقدِّم نظريَّة التخطيط بالسيناريوهات (Scenario Planning, 1991) (Schwartz) بديلًا عن توقُّع مستقبل واحد، بالاستعداد لسيناريوهات مُتعدِّدة.

العناصر الأساسيَّة للرشاقة الإستراتيجيَّة بوصفها نموذجًا بديلًا

تُقدِّم الأدبيَّات الإداريَّة نموذجًا متكاملًا للرشاقة الإستراتيجيَّة، يتكوَّن من ستة عناصر رئيسة، ، كما هو معروض في الشكل (1)، جرى تطويرها وتكييفها مع سياق مكافحة المُخدِّرات (عثمان، 2023):

1. **الرصد والاستشراف (Monitoring and Foresight):** يعني التتبُّع المستمر للبيئتين الداخليَّة والخارجيَّة باستخدام أنظمة إنذار مبكِّر، وتحليل الاتجاهات الناشئة قبل أن تتفاقم. وقد أثبت برنامج SMART العالمي التابع لـ«UNODC» جدواه في هذا المجال، حيث رصد 1,124 مادة جديدة من 134 دولة حتى ديسمبر 2021 (Unodc, 2022).
2. **سرعة الاستجابة (Speed of Response):** القدرة على اتخاذ إجراءات سريعة وفعَّالة بمجرَّد رصد تهديد جديد. نموذج إستونيا هنا مثال يُحتذى، حيث تمكَّنت من إدراج المواد الجديدة في جداول المواد المحظورة خلال أقل من 90 يومًا، بفضل نظام إنذار مبكِّر وتعديل تشريعي سريع (Prisco & Pricop, 2024 ؛ EMCDDA, 2024).
3. **تخصيص الموارد (Resource Fluidity):** القدرة على إعادة توزيع الموارد الماليَّة والبشريَّة بسرعة من الأنشطة الأقل أولويَّة إلى الأنشطة الأكثر إلحاحًا، مع وجود بند للطوارئ (Contingency Fund) لا يقل عن 15% - 20% من إجمالي الميزانيَّة.
4. **العمل الجماعي التشاركي (Collaborative Teamwork):** إشراك جميع أصحاب المصلحة (وكالات إنفاذ القانون، ووزارات الصحة والتعليم والشؤون الاجتماعيَّة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والمتعافون) في عمليَّة التخطيط والتنفيذ والتقييم. يتوافق هذا مع مدخل «نهج المجتمع بأكمله» (Whole of Society Approach).
5. **الاعتماد على الكفاءات والتعلُّم المستمر (Competence & Continuous Learning):** بناء قدرات العاملين باستمرار، وتشجيع ثقافة التعلُّم من الأخطاء، واستخلاص الدروس من الإخفاقات والنجاحات على حدٍّ سواء.
6. **الابتكار (Innovation):** تشجيع الأفكار الجديدة والأساليب غير التقليديَّة، مثل: توظيف الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات، واستخدام الواقع الافتراضي في برامج الوقاية، وتطوير تطبيقات للهواتف المحمولة لدعم المتعافين.



العناصر الأساسيَّة للرشاقة الإستراتيجيَّة بوصفها نموذجًا للتخطيط الإستراتيجي الفعَّال

الإطار الهيكلي للإستراتيجيَّات الفعَّالة: الأبعاد الخمسة

لكي تكون أي إستراتيجيَّة وطنيَّة لمكافحة المُخدِّرات فاعلة وشموليَّة، يجب أن تستند إلى خمسة أبعاد رئيسة تغطِّي جميع جوانب المواجهة. هذا الإطار الهيكلي مستمد من الممارسات الفُضلَى، بما في ذلك الإستراتيجيَّة الخليجيَّة (2024) والعربيَّة (2023).

1. الإنفاذ والمكافحة (Enforcement)

يركز هذا البعد على مكافحة جانب العرض وتجفيف المنابع، ويتضمن: القضاء على الزراعات المخدِّرة، ومكافحة التهريب، وملاحقة المتَّجِرين، والرقابة على السلائف الكيميائيَّة، ومكافحة غسل الأموال، وتعزيز التعاون الدولي، وتصميم مشروعات التنمية البديلة.

2. البنية التشريعيَّة (Legislative Framework)

يضمن هذا البعد وجود إطار قانوني داعم، ويتضمن: تطوير التشريعات بما يتسق مع الاتفاقيات الدوليَّة، ودعم التعاون القضائي، ومراجعة التشريعات المتعلقة بالتدابير العلاجيَّة البديلة للعقوبة، وإصدار قوانين تُمكِّن اللجان الوطنيَّة من متابعة التنفيذ.

3. خفض الطلب (Demand Reduction)

يشمل هذا البعد الوقاية الأوليَّة (للسكان عامَّة)، والوقاية الثانويَّة (للفئات الأكثر عُرضة)، والوقاية

الثالثيَّة (علاج وتأهيل ودمج مجتمعي للمتعافين)، بالإضافة إلى خدمات الحد من الضرر (Harm Reduction) وَفْقَ معايير محددة.

4. البحث والمعلومات (Research & Information)

يشمل هذا البعد إجراء الأبحاث الوبائيَّة الدوريَّة، وتطوير قواعد بيانات موحدة ومراصد وطنيَّة للمُخدِّرات، وتشجيع الباحثين على إعداد رسائل علميَّة، وإجراء الأبحاث التقييميَّة لقياس فعاليَّة البرامج.

5. بناء القدرات (Capacity Building)

يشمل هذا البعد تطوير الأدلَّة العلميَّة لمختلف الكوادر، وتصميم برامج الدبلوم والماجستير المهنيَّة، وتنفيذ برامج تدريبيَّة مُتخصِّصة، وتطوير منصَّات تفاعليَّة للتعليم والتدريب عن بُعد (LMS).

الممارسات الفُضلى والنماذج التطبيقيَّة من الإستراتيجيَّات الدوليَّة

عمليَّة «أزور» (Operation Azure): تُعَد عمليَّة «أزور» من أبرز العمليات الدوليَّة الناجحة في مجال مكافحة المواد الأفيونيَّة الاصطناعيَّة. وقد نفذها مكتب الأمم المتحدة المعني بالمُخدِّرات والجريمة (UNODC) بالتعاون مع برنامج AIRCOP، بمشاركة ثماني دول، وشملت مناطق أمريكا اللاتينيَّة والبحر الكاريبي وغرب أفريقيا. وتهدف العمليَّة التي أطلقت مرحلتها الأولى عام 2021 والثانية عام 2023 إلى تمكين العاملين في العدالة الجنائيَّة من اكتشاف المواد الأفيونيَّة الاصطناعيَّة والتحقيق فيها. وقد أسفرت عن 125 عمليَّة ضبط، وضبط أكثر من 480 كيلوجرامًا من المُخدِّرات، وتوقيف 18 متهمًا (CARICOM IMPACS, 2025).

عمليات «ريفلكس» (REFLEX) الإقليميَّة: تُعَد عمليات «ريفلكس» نموذجًا للتعاون الإقليمي الدوري في مكافحة المؤثِّرات العقليَّة الجديدة (NPS). وقد نفَّذها مركز المعلومات والتنسيق الإقليمي لآسيا الوسطى (CARICC) بالتعاون مع برنامج UNODC الإقليمي بين عامي 2017 و2022، بمشاركة دول كثيرة، منها: أذربيجان وكازاخستان وروسيا. وتهدف إلى مكافحة انتشار المؤثِّرات العقليَّة الجديدة والمُخدِّرات الاصطناعيَّة. وكثيرًا ما تُستخدم هذه العمليات بوصفها مرجعًا للتعاون الإقليمي الفعَّال في دوريَّات مكافحة المُخدِّرات (CARICC, 2022).

برنامج «SMART» العالمي: يُمثِّل برنامج «SMART» (الرصد العالمي للمواد التركيبيَّة: التحليل وإعداد التقارير والاتجاهات) نموذجًا عالميًّا للإنذار المبكر وبناء القدرات المخبريَّة. وقد أطلقه UNODC منذ عام 2008 بهدف تشغيل نظام الإنذار المبكر (EWA) وبناء قدرات المختبرات الوطنيَّة. وقد أظهر البرنامج فعاليَّته من خلال رصد 1,124 مادة جديدة مؤثِّرة عقليًّا (NPS) من 134 دولة وإقليمًا حول العالم، حتى ديسمبر 2021 (Unodc, 2022)، كما أسهم البرنامج في تعزيز تحليل المعلومات في مختبرات كثير من دول أمريكا الوسطى (Unodc, 2022).

نموذج جنوب شرقي آسيا (مثلث الذهب): يُقدِّم نموذج جنوب شرقي آسيا (ميانمار وتايلاند

ولاوس والصين وفيتنام) دروسًا مستفادة في مواجهة الإنتاج الضخم للمُخدِّرات الاصطناعيَّة في ظل ظروف الحوكمة الصعبة. وتشير البيانات إلى زيادة مضبوطات الميثامفيتامين من أقل من 10,000 كيلوجرام عام 2011 إلى أكثر من 140,000 كيلوجرام عام 2020، أي: بزيادة قدرها 14 ضعفًا. ويُلاحَظ أيضًا أن انخفاض الأسعار قد لا يشير بالضرورة إلى نجاح المكافحة بقدر ما يشير إلى زيادة هائلة في المعروض (Abuza, 2021).

التوصيات والسياسات المُقترَحة

بناءً على التحليل السابق، تُقدِّم الورقة مجموعة من التوصيات المُوجَّهة إلى الحكومات العربيَّة، مع مراعاة الأولويَّة والجدوى:

التوصية الأولى: إنشاء منصَّة عربيَّة للإنذار المبكِّر على المُخدِّرات الجديدة (Arab-EWS)

يُقترَح إنشاء منصَّة رقميَّة عربيَّة مرتبطة بقاعدة بيانات UNODC EWA (نظام الإنذار المبكر للمؤثِّرات العقليَّة الجديدة)، لتتيح للدول الأعضاء تبادُل المعلومات عن المواد الجديدة فور اكتشافها. تشمل آليات التطبيق: تدريب مختبرات الطب الشرعي العربيَّة، واعتماد بروتوكول موحَّد للتبليغ خلال 48 ساعة، وتشكيل لجنة خبراء عربيَّة لتحليل المعلومات.

الجهة المسؤولة: مجلس وزراء الداخليَّة العرب، بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة المعني بالمُخدِّرات والجريمة.

الإطار الزمني المقترح: 6 - 9 أشهر.

التوصية الثانية: بلورة إستراتيجيَّة عربيَّة مُتخصِّصة لمواجهة المُخدِّرات الاصطناعيَّة

استنادًا إلى تجربة عمليَّة AZURE العالميَّة، يُقترَح اعتماد إستراتيجيَّة عربيَّة موحَّدة للمُخدِّرات الاصطناعيَّة تشمل أربعة مكونات: الإنذار المبكر، والتشريع المرن للإدراج السريع، والقدرات المخبريَّة المتقدِّمة، والتدريب المُتخصِّص للنيابات العامَّة والقضاة.

الجهة المسؤولة: مجلس وزراء الداخليَّة العرب.

الإطار الزمني المقترح: 12 شهرًا.

التوصية الثالثة: مراجعة الإستراتيجيَّات العربيَّة القائمة وتقييمها

إجراء دراسة تقييميَّة شاملة لمدى اتساق الإستراتيجيَّات الوطنيَّة العربيَّة مع عناصر التخطيط الإستراتيجي الفعَّال، وبخاصَّةٍ نموذج الرشاقة الإستراتيجيَّة. على أن يصدر تقرير عربي دوري (كل 4 سنوات) عن «مؤشر جودة التخطيط الإستراتيجي» يتضمَّن تصنيفًا للدول.

الجهة المسؤولة: مركز الخبرة الإقليمي لمكافحة المُخدِّرات والجريمة (جامعة نايف العربيَّة للعلوم الأمنيَّة).

الإطار الزمني المقترح: 18 شهرًا.

التوصية الرابعة: برامج عربيَّة لبناء كفاءات التخطيط الإستراتيجي

تصميم برنامج تدريبي عربي سنوي لصانعي السياسات (ARAB-STRAT) يُغطِّي:

تحليل البيئة، وصياغة الأهداف الإستراتيجيَّة (SMART)، واختيار المؤشرات (KPIs)، وتقنيات الرشاقة الإستراتيجيَّة، وتحليل السيناريوهات. يُقدَّم البرنامج في نسختين: حضوريًّا (أسبوعين) وعن بُعد (6 أسابيع).

الجهة المسؤولة: جامعة نايف العربيَّة للعلوم الأمنيَّة.

الإطار الزمني المقترَح: البدء خلال عام، واستمراره سنويًّا.

التوصية الخامسة: تعزيز الشراكات مُتعدِّدة القطاعات

إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم. ويتضمن ذلك: توقيع اتفاقيات تعاون بين أجهزة إنفاذ القانون ومقدمي الخدمات العلاجيَّة، وإلزام شركات الاتصالات ووسائل التواصل الاجتماعي بدعم الوقاية الرقميَّة، وإنشاء تحالفات وطنيَّة لتمويل حاضنات أعمال المتعافين.

الجهة المسؤولة: الأجهزة الوطنيَّة المعنيَّة بالتنسيق مع غرف التجارة، والجهات المعنيَّة بالمسؤوليَّة الاجتماعيَّة.

الإطار الزمني المقترح: 6 - 12 شهرًا.

التوصية السادسة: تبنِّي عمليَّة عربيَّة دوريَّة مشتركة لمواجهة المُخدِّرات الاصطناعيَّة

على غرار عمليَّة AZURE، يُقترَح تصميم وتنفيذ عمليَّة عربيَّة مشتركة (تسمى مثلا «عمليَّة بدر») بمشاركة الدول العربيَّة، وبالتعاون مع UNODC والإنتربول، لتبادل المعلومات الاستخباريَّة في الوقت الفعلي، وتنسيق عمليات الضبط المشتركة، وتطوير قدرات التحليل المالي.

الجهة المسؤولة: الأمانة العامَّة لمجلس وزراء الداخليَّة العرب.

الإطار الزمني المقترَح: 12 شهرًا.

الخاتمة

خلصت هذه الورقة إلى أنَّ النماذج التقليديَّة للتخطيط الإستراتيجي قد أصبحت غير صالحة لمواجهة التحديات المتسارعة في قضيَّة المُخدِّرات، وبخاصَّةٍ في ظل عالم VUCA. وأثبتت الأدلَّة الدوليَّة أنَّ تبنِّي نموذج «الرشاقة الإستراتيجيَّة» ليس ترفًا فكريًّا، بل ضرورة وجوديَّة للحفاظ على فعاليَّة جهود المكافحة. يتطلَّب هذا النموذج تحوُّلًا جذريًّا في ثقافة التخطيط: من الجمود إلى المرونة، ومن التركيز على الإجراءات إلى التركيز على النتائج، ومن العمل المنعزل إلى العمل التشاركي.

وتمتلك الدول العربيَّة إمكانات ماليَّة وتقنيَّة وبشريَّة كبيرة تسمح بتطبيق هذا النموذج المتقدِّم، وبخاصَّةٍ دول الخليج التي تحتل مراكز مُتقدِّمة في مؤشِّرات الجاهزيَّة التكنولوجيَّة (World Economic Forum, 2024). كما أنَّ ملف المُخدِّرات يحظى باهتمام سياسي رفيع على أعلى المستويات في الدول العربيَّة، ممَّا يسهل تمرير التحولات المؤسسيَّة الكبرى. والأهم أن الدول العربيَّة يمكنها الاستفادة من أخطاء الدول

الغربيَّة (كما في تجربة كندا)، والانتقال مباشرةً إلى أفضل الممارسات دون المراحل التجريبيَّة الطويلة.

وتأمل الورقة أنْ تشكِّل التوصيات المُقدَّمة خارطة طريق عمليَّة لصانعي القرار العرب، وأنْ تكون دعوة مفتوحة إلى حوار إستراتيجي عربي حول مستقبل سياسات مكافحة المُخدِّرات في المنطقة.

المراجع

المراجع العربيَّة

جامعة الدول العربيَّة (2023). الخُطَّة العربيَّة للوقاية والحد من أخطار المُخدِّرات، القاهرة: قطاع الشؤون الاجتماعيَّة، جامعة الدول العربيَّة.

عثمان، عمرو (2023). تطبيق الرشاقة الإستراتيجيَّة ببرامج الدمج المجتمعي للمتعافين ودورها في الارتقاء بجودة الحياة للمتعافين، القاهرة: الأكاديميَّة العربيَّة للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري التابعة لجامعة الدول العربيَّة.

مجلس التعاون الخليجي (2024). الإستراتيجيَّة الخليجيَّة لمكافحة المُخدِّرات، الرياض: الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربيَّة.

المراجع الأجنبيَّة

Abuza, Z. (2021, July 15). Thriving synthetic-drug trade threatens governance in Southeast Asia. United States Institute of Peace. https://www.usip.org/publications/2021/07/thriving-synthetic-drug-trade-threatens-governance-southeast-asia

Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and non-profit organizations (5th ed.). Wiley.

CARICC. (2022). Regional operation REFLEX-2021: Results report. Almaty: Central Asian Regional Information and Coordination Centre.

CARICOM IMPACS. (2025). Operation Azure II: Post-operational meeting report. Port of Spain: CARICOM Implementation Agency for Crime and Security.

David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management (16th ed.). Pearson.

EMCDDA. (2024). Estonia country drug report 2024. Lisbon: European Monitoring Centre for Drugs and Drug Addiction.

Harm Reduction International. (2021). what is harm reduction? A position statement. https://www.hri.global/what-is-harm-reduction

Prisco, I., & Pricop, L. (2024). Early warning systems in Europe: A comparative analysis of rapid alert mechanisms for NPS. International Journal of Drug Policy, 124, 104-118.

UNODC. (2021a). SMART programme: Early warning advisory on new psychoactive substances. Vienna: United Nations Office on Drugs and Crime. https://www.unodc.org/unodc/en/scientists/smart-programme.html

UNODC. (2021b). Synthetic drug strategy 2021. Vienna: United Nations Office on Drugs and Crime. https://www.unodc.org/unodc/en/scientists/synthetic-drug-strategy.html

UNODC. (2022). New psychoactive substances (NPS) – 1,124 substances reported to UNODC from 134 countries and territories. Vienna: United Nations Office on Drugs and Crime. https://www.unodc.org/LSS/Announcement/Details/40df1bf0-4f70-4862-844e-20536e0d95fd

Vienna: United Nations Office on Drugs and Crime. https://www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/world-drug-report-2025.html.

World Economic Forum. (2024). Government readiness for digital transformation index 2024. Geneva: World Economic Forum. https://www.weforum.org/publications/

UNODC. (2024a). Global prison population and trends: A focus on rehabilitation. Vienna: United Nations Office on Drugs and Crime.

UNODC. (2024b). World drug report 2024. Vienna: United Nations Office on Drugs and Crime. https://www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/world-drug-report-2024.html

UNODC. (2025). World drug report 2025 (United Nations publication, Sales No. E.25.XI.6).

June 2026

Regional Expertise Centre for Combating Drugs and Crime

Naif Arab University for Security Sciences
Riyadh, Saudi Arabia

يونيو 2026

مركز الخبرة الإقليمي لمكافحة المُخدِّرات والجريمة

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
الرياض، المملكة العربية السعودية

Keyword
Strategic planning, strategic agility, drug control, flexible governance, synthetic drugs

الكلمات المفتاحية
تخطيط إستراتيجي، رشاقة إستراتيجية، مراقبة المخدرات، حوكمة مرنة، مخدرات اصطناعية

Production and hosting by NAUSS

Email: recdc@nauss.edu.sa
doi: 10.26735/MZZD2644