



الهيئة العامة للرياضة
Public Authority for Sport



استراتيجية الهيئة العامة للرياضة 2022 - 2028

تشاركية توافقية واقعية



استراتيجية الهيئة العامة للرياضة

2028 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالَ هُمْ أَوْلَاءِ عَلَىٰ أَثَرِي وَعَجِلْتُ
إِلَيْكَ رَبِّ لِتَرْضَىٰ﴾

[طه : ٨٤]



صاحب السمو الشيخ
نواف الأحمد الجابر الصباح
أمير دولة الكويت



صاحب السمو الشيخ
مشيخة الامير الجابر الصباح
ولي عهد دولة الكويت



سمو الشيخ

صباح خالد الحمد المبارك الصباح

رئيس مجلس الوزراء - حفظه الله

" إن الحكومة لن تدخر جهداً في دعم الحركة الرياضية"، و"التعاون مع جميع أطراف المجتمع لرسم الخطط السريعة الهادفة التي تستشرف آفاق المستقبل وتحقق الحلول العملية السريعة للتصدي لجميع قضايا ومشكلات المجتمع، من أجل تنفيذ تطلعات سمو أمير البلاد حفظه الله ورعاها لاستكمال الإصلاح الشامل في شتى نواحي الحياة نحو مزيد من التقدم والارتقاء".

من كلمة سمو رئيس مجلس الوزراء حفظه الله خلال افتتاح مجمع الشيخ سعد العبدالله السالم الصباح للصالات المغطاة بتاريخ ٢٠٢٠/ ١/١٦
ومن نص الخطاب المرفوع لحضرة صاحب السمو لنييل ثقة سموه على الحكومة الحالية التي شكّلت بمرسوم ٢١/١٨.



عبد الرحمن بداح المطيري

وزير الإعلام والثقافة ووزير الدولة لشؤون الشباب

بداية من جديد ..

انطلاقاً من مسؤولياتنا الدستورية والوطنية وبراً بقسمنا وعهدنا، أمام الله العزيز القدير ثم أمام حضرة صاحب السمو الأمير حفظه الله ورعاه والشعب الكويتي، نؤكد التزامنا بمنطلقات استراتيجية الهيئة العامة للرياضة التالية:

أولاً: الاستمرار في نهجنا الذي يضع الإصلاحات الإدارية والمالية والفنية على رأس أولوياتنا مستفيدين من تجارب الماضي ومؤسسين لمستقبل الرياضة الكويتية حتى أولمبياد لوس أنجلوس ٢٠٢٨.

ثانياً: التركيز على ملف الشراكة مع القطاع الخاص، مؤمنين بمبادراته وتميزه وساعين لتكريس دوره الريادي، وهو ما يستوجب الاستمرار في إقرار ما يلزم من تشريعات واتخاذ كافة الخطوات والإجراءات لتطوير وتسهيل التعاون والتنسيق.

ثالثاً: التأكيد على استمرار الجهود الهادفة إلى تطوير وتحسين بيئة الرياضة نحو مناخ داعم للإنجاز وأكثر استدامة، ونؤمن أن الشباب الكويتي هم ثروتها الحقيقية التي لا تنضب، وهم الرهان الرابع الذي يفرض علينا مجاراة تفوقه وطموحاته، وأن نشاركه حيوية نشاطه ورفي أفكاره.

رابعاً: الثقة بأن كافة الأطراف الرياضية والجهات ذات الاتصال المباشر وغير المباشر مع قطاعات الهيئة العامة للرياضة ستكون سندا في المضي بدعم كافة الجهود التي من شأنها رعاية المواهب الرياضية ومؤازرة الهيئة في تحمل المسؤوليات بما يحقق الطموحات والتطلعات.

خامساً: الإيمان بأن التحديات تكمن في طياتها الفرص، وقد واجهت استراتيجية الهيئة العامة للرياضة التحديات في مراحل التخطيط والإعداد بالمبادرات، ونجحت في تجاوز الكثير من العقبات في ظل ظروف استثنائية بما يؤكد العزم على تفعيلها والجدية في تنفيذها.

وأخيراً: حرصاً على المضي نحو مرحلة تنفيذ الخطط التشغيلية نتطلع إلى التعاون المثمر لإنجاز البرامج والمشاريع وتفعيل ثقافة الاحاسية الذاتية التي من شأنها تعزيز مفاهيم وآليات الحوكمة الرشيدة، مؤكداً على استمرار العمل الجاد والحزم في تطبيق الإجراءات التنظيمية للإدارة ومواكبة التطور في مجال الرياضة لتوفير بيئة آمنة ومحفزة للإنجاز، وفقنا الله إلى رضاه وخدمة الكويت وأهلها في ظل الرعاية السامية لحضرة صاحب السمو أمير البلاد وسمو ولي عهده الأمين حفظهم الله ورعاها .



حمود فليطح الموعد الشمري

مدير عام الهيئة العامة للرياضة

النهايات بدايات..

أود بداية أن أعبر عن اعتزازي بهذه اللحظة الهامة في مسار قيادة دفة الهيئة العامة للرياضة خلال السنوات الماضية وأن يكون لي شرف المشاركة في إطلاق استراتيجية (٢٠٢٢ - ٢٠٢٨) استجابة لتوجهات معالي وزير الإعلام والثقافة ووزير الدولة لشؤون الشباب ومجلس الإدارة المقرر حيث انطلقت شرارتها الأولى في الرابع من مايو ٢٠٢١، واستمرت حلقات النقاش والحوار حتى نهاية سبتمبر ٢٠٢١، وتكللت بست وثائق تشكل خلاصتها الوثيقة الإعلامية التي بين أيديكم.

إننا في الهيئة العامة للرياضة نتطلع إلى توسيع أطر التعاون والشراكة مع الهيئات الرياضية والجهات الحكومية وكافة المعنيين في القطاع الخاص والمجتمع المدني ذات الصلة لتشجيع الانخراط في النشاط الرياضي بكافة صوره وأشكاله، والتحول إلى بيئة رياضية أكثر استجابة لتوقعات الجمهور وأكثر استدامة لتحقيق تطلعات الدولة في ضمان جودة حياة المواطن والمقيم.

إنني إذ أعبر عن سعادتني بما تم استخلافه من لقاء (٧٥٦) شخصية رياضية عاملة في قطاعات الهيئة ومن كافة ممثلي مجتمع الرياضة والرياضيين الذين تجاوز تمثيلهم (٨٩) جهة، ومراجعة التجارب الدولية لأكثر من (٢٦) دولة و (٥٥) ممارسة دولية، والإطلاع على وثائق قاربت (٢٧٦) دراسة وتقرير واستشراف، بالإضافة لأدوات بحثية أخرى جعلتني مطمئناً إلى النهايات التي بلغتها الاستراتيجية وأن تعبر بشكل معقول عن آمال وطموحات الرياضيين وتطلعاتهم التي جسدها مخرجات الإستراتيجية.

وفي الختام لا يسعني إلا أن أتقدم إلى مقام حضرة صاحب السمو الشيخ نواف الأحمد الجابر الصباح وسمو ولي عهده الشيخ مشعل الأحمد الجابر الصباح بأسمى آيات الاعتزاز والإمتنان على الدعم والرعاية التي تحظى بهما الرياضة الكويتية والاستجابة العالية من قبل مجلس الوزراء الموقر وعبر عن هذا الصدى معالي وزير الإعلام والثقافة ووزير الدولة لشؤون الشباب السيد عبدالرحمن المطيري في الدعوة لتنفيذ استراتيجية الهيئة خلال الفترة من (٢٠٢٢ - ٢٠٢٨) راجين أن تجد طريقها للإنجاز، والله الموفق والهادي إلى خير سبيل.

فريق العمل

م	الاسم	الصفة
١	محمود أحمد أبل	رئيس فريق العمل نائب المدير العام مستشار بمكتب معالي وزير الإعلام ووزير الثقافة وزير الدولة لشؤون الشباب
٢	علي مروى الهدية	نائب المدير العام لقطاع المالية والإدارية
٣	د. سامي محمد العدواني	خبير متخصص في التنمية المستدامة
٤	أحمد عوض أحمد علي	خبير سياسات ومستشار استراتيجيات
٥	المستشار رجب محمود مساعد	مستشار قانوني
٦	أحمد فليح الشمري	مدير إدارة مكتب المدير العام
٧	سعاد حاكم عذبي	مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي
٨	عبير صالح الطواش	مدير إدارة الإعلام
٩	د. فاطمة سلمان خلف	مدير إدارة مركز نظم المعلومات
١٠	هيا سلطان الدهام	مدير الموارد البشرية
١١	م. روان يعرب الفوزان	رئيس فريق التجارب الدولية
١٢	ناصر سالم الوئيد	ميسر
١٣	سند محمد الهاجري	ميسر
١٤	مشاعل شهاب الدخيل	ميسر
١٥	جاسم محمد الصفار	ميسر
١٦	علي مبارك عبدالله العجمي	ميسر
١٧	حمد شهاب العنزي	ميسر
١٨	عبد العزيز سعود العسوسى	ميسر
١٩	عايشة أحمد محي الدين	ميسر

الفهرس

م	المحتوي	مسلسل
١	المقدمة	١٧
٢	المصطلحات والمفاهيم	١٨
٣	وثائق الاستراتيجية	٢٢
٤	تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية	٢٣
٥	الرؤية والرسالة	٢٥
٦	القيم والمرتکزات	٢٥
٧	الغايات والأهداف الرئيسية	٢٧
٨	الشركاء الأساسيين	٢٨
٩	محاوور الاستراتيجية	٢٨
١٠	المخرجات والأولويات	٢٨
١١	النتائج المتوقعة	٢٩
١٢	المؤشرات: KPIS	٢٩
١٣	المصادر المعرفية	٣٠

دخلت الكويت مع السنة المالية الجديدة بداية المرحلة الثالثة من الخطة الإنمائية للدولة للفترة من ٢٠٢٢ - ٢٠٢٥ بدأت المرحلة الأولى خلال الفترة من (٢٠١٠ - ٢٠١٥) وكانت تمثل البنية التشريعية والتخطيطية وكانت المرحلة الثانية من (٢٠١٦ - ٢٠٢٠) شهدت نقلة في البنية التحتية، ومن المقرر أن تكون المرحلة القادمة في الأداء الفني وتحسين جودة الأعمال وصولاً إلى كويت ذكية في العام ٢٠٣٥.

وعلى الرغم من الجهود اللافتة في مجال الطرق والبنى التحتية وتنامي مشاهد العمارة العصرية وافتتاح عدد من المشروعات الكبرى في عدة مجالات (تعليمية وصحية وثقافية ورياضية) خلال العقد المنصرم، يبقى تساؤل يُطرح عن مدى مواكبة المشروعات الرياضية لاحتياجات مجتمع الرياضة والرياضيين، وعن عائلدها وجاهزية الجهات المختلفة لتشغيلها ومواكبتها فنياً وإدارياً وما هي مساهمة القطاع الخاص الفعلية في معالجة الاختلالات وسد الفجوات في الأداء الرياضي العام، وعن تصاغر المجتمع المدني في إسناد الدولة واحتضان الإنجازات الرياضية، ومدى التقدم المحرز في المؤشرات التنافسية العالمية الخاصة بالرياضة خاصة الاستثمار في رأس المال البشري الإبداعي وجودة الحياة وهي من المؤشرات التي تمثل مقياساً صارماً يعتمد عليه الجهاز التنفيذي للدولة في تأكيد نجاح برامج التخطيط والتنمية.

تدخل الكويت عامها الستين من عمر ديمقراطيتها والتي تعد إحدى المثل العليا المعترف بها عالمياً، ومن القيم الأساسية للأمم المتحدة، حيث توفر الديمقراطية مناخاً آمناً للتنمية يساعد على تحسين بيئة الرياضة والرياضيين وتأكيد مكانة الدولة المتميزة، ومن المقرر أن تقدم الدولة تقريرها الثاني في العام ٢٠٢٣ تعكس فيه مدى التطور الذي أحرزته في خططها الإنمائية وأهداف التنمية المستدامة SDGS تؤكد فيه حرصها على التزام المعايير الدولية في استثمارها برأس مال بشري إبداعي وتنويع الاقتصاد وتوفير بيئة معيشية مستدامة ومن أبرز ما يمكن التعبير عنه التداخلات التي تمت في المجالات الرياضية المختلفة أو تلك التي تتطلع إليه وصولاً إلى بيئة رياضية مستدامة ومناخ داعم للإنجاز عبر برامج الرعاية والحماية للتشجيع على ممارسة الرياضة.

على مدى أكثر من (٥٦٤) ساعة عمل خلال جائحة كوفيد-١٩ أكمل فريق صناعة الاستراتيجية وفقاً للاشتراطات الصحية الذي تكون من (٧٩) ممثلاً من قطاعات الهيئة العامة للرياضة وعدد (٢٥) مشاركا من خارجها وعقد ورش تدريبية تحت عنوان «التخطيط للتخطيط» بلغ إجماليها (١٤٥) ساعة تدريبية حدد فيها ملامح عمل الفرق البحثية ومراحل التنفيذ والمتطلبات الإدارية، واستهل تنفيذ سلسلة من الحلقات النقاشية في مبنى الهيئة العامة للرياضة بمنطقة الرقعي، وعلى مدى (٣٣) حلقة نقاشية للعاملين من كافة المستويات الإدارية في قطاعات الهيئة، حتى امتدت وانتقلت لبيئة العمل الرياضية خارج إطار الهيئة واستكملت الحلقات إجمالي (٦٦) حلقة نقاشية جرى تنفيذها لشرائح ذات علاقة مثل اللجنة الأولمبية والبارالمبية واللجان التابعة والاتحادات والأندية الشاملة والمتخصصة بالإضافة للخبراء والأكاديميين والمجتمع المدني والإعلاميين والمحليين والرياضيين.

لم يكتف فريق صناعة الاستراتيجية بهذا الكم من الحلقات النقاشية وورش العمل فيها والذي تجاوز عددهم (٧٥٦) مشاركا منهم (٥٢٩) من داخل الهيئة و (٢٢٧) من خارجها وتمثلت المرأة باختلاف المراحل العمرية (٤٦%) بينهم (٣٠) من ذوي الإعاقة، كما سعى الفريق إلى إجراء مقابلات معمقة مع (٧) أعضاء يمثلون مجلس الإدارة وتعبئة تحليل معياري للوقوف على فرص التحسين وشاركت في الحلقات النقاشية أكثر من (٢٠) جهة حكومية معنية، وأمكن الاطلاع على (٢٦) تجربة دولية منها دول مجلس التعاون الخليجي وعدد آخر من الدول الأوروبية والآسيوية وفي إفريقيا والأميركتين، إضافة إلى إجراء مسح مكتبي على أكثر من (٢٧٦) وثيقة شملت بحوث ودراسات وعدد من التقارير المحلية والدولية، وفقنا الله إلى رضاه وخدمة وطننا العزيز في ظل الرعاية الكريمة لحضرة صاحب السمو وسمو ولي عهده حفظهما ورعاهما وحفظ الله الكويت وأهلها من كل مكروه.

محمود أحمد أبل

رئيس فريق عمل الاستراتيجية

نائب المدير العام

مستشار معالي وزير الإعلام والثقافة

وزير الدولة لشؤون الشباب

المصطلحات: المفاهيم الرياضية والاستراتيجية

١	الهيئة	مجلس إدارة الهيئة العامة للرياضة.
٢	الهيئات الرياضية	الهيئة العامة للرياضة -هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية.
٣	النادي الرياضي	الهيئات التي تؤسس استناداً لأحكام قانون ٢٠١٧ / ٨٧ من أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، لمدة غير محدودة، بغرض توفير خدمات رياضية وما يتصل بها من خدمات أخرى ولا تهدف إلى تحقيق الربح بصفة أساسية.
٤	الاتحادات الرياضية الوطنية	كل كيان يتم إنشاؤه، لمدة غير محدودة، بغرض تنظيم أو ممارسة الرياضة ولا يهدف إلى تحقيق الربح بصفة أساسية.
٥	الرياضة التنافسية	جهات غير حكومية تتولى إدارة رياضة أو رياضات محددة، وتتولى تنظيم هذه الرياضة أو الرياضات على المستوى المحلي، وتتبع الاتحادات الرياضية الدولية المعنية بها. وتندرج تحت هذا المسمى: الاتحادات الرياضية الأولمبية التي تكون رياضاتها مدرجة بالبرنامج الأولمبي، والاتحادات الرياضية غير الأولمبية التي تكون رياضاتها غير مدرجة بالبرنامج الأولمبي، والاتحادات الرياضية البارالمبية التي تكون رياضاتها مدرجة بالبرنامج البارالمبية.
٦	الرياضة المجتمعية	هي الرياضات التي تهتم بمنافسات الفرق الرياضية للوقوف على المستوى والتأهل ضمن إطار المنافسة.
٧	الرياضة التراثية	التي يمارسها فئات المجتمع من ذكور وإناث وصغار وكبار وذوي إعاقة .
٨	اللجنة الأولمبية الكويتية	الرياضة الموروثة النابعة من السياق الاجتماعي والثقافي مثل سباق الهجن والفروسية والسباقات البحرية.
٩	اللجنة البارالمبية	هيئة رياضية، ذات شخصية اعتبارية، ومعترف بها على النحو الواجب من اللجنة الأولمبية الدولية وتهدف إلى دعم وتطوير ورعاية الحركة الأولمبية في الدولة وفق الأسس الذي يقوم عليه الميثاق الأولمبي.
١٠	الهيئة الوطنية للتحكيم الرياضي	هيئة رياضية مستقلة، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، ومعترف بها على النحو الواجب من اللجنة البارالمبية الدولية وتهدف إلى دعم وتطوير ورعاية الحركة البارالمبية في الدولة، وفق الأسس الذي يقوم عليه الميثاق البارالمبي.
١١	الوكالة الكويتية	هيئة مستقلة ذات شخصية اعتبارية، تتولى تسوية المنازعات الرياضية في الدولة، والتي يكون أحد أطرافها أياً من الهيئات الرياضية أو أعضائها أو منتسبيها، وذلك من خلال الوساطة أو التوفيق أو التحكيم.
١٢	مكافحة المنشطات	هيئة ذات شخصية اعتبارية ومستقلة تماماً في مباشرة اختصاصاتها، وتختص بكل ما يتعلق بمكافحة المنشطات على الصعيد الوطني في دولة الكويت وذلك حسب النظم واللوائح التابعة للوكالة وتحقيق أهدافها وفقاً للقواعد الواردة بالمدونة العالمية لمكافحة المنشطات والنظم واللوائح التي تضعها الوكالة الدولية لمكافحة المنشطات.
١٣	الميثاق الأولمبي	مدونة المبادئ الأساسية للأولمبياد، والقواعد واللوائح التي تتبناها اللجنة الأولمبية الدولية، وهو الذي يحكم عمل هذه المنظمة وتشغيل الحركة الأولمبية، ويوضح شروط الاحتفال بالألعاب الأولمبية وفقاً للتعديلات التي تجرى عليه وتكون نافذة من وقت لآخر.

المصطلحات: المفاهيم الرياضية والاستراتيجية

١٤	اللجنة الأولمبية الدولية	جهة دولية غير حكومية وغير ربحية مقرها مدينة لوزان بسويسرا، وتُعد المسؤولة عن تعزيز الأولمبياد وقيادة الحركة الأولمبية في العالم.
١٥	الاتحادات الرياضية الدولية	جهات دولية غير حكومية تقوم بإدارة رياضة أو رياضات محددة على المستوى العالمي، وتتولى وضع القواعد واللوائح التي تعزز نزاهة هذه الرياضة المحددة للمشاركين والمعنيين على المستوى الدولي، وتطوير اللاعبين المحتملين، وتنظيم البطولات العالمية أو القارية.
١٦	الوكالة العالمية لمكافحة المنشطات	وكالة دولية مستقلة مسؤولة عن البحث العلمي والتعليم وتنمية القدرات لمكافحة المنشطات ومراقبة تنفيذ المدونة العالمية لمكافحة المنشطات التي تنسق سياسات مكافحة المنشطات في جميع الرياضات وفي جميع البلدان.
١٧	المدونة العالمية لمكافحة المنشطات	الوثيقة الأساسية التي تنسق سياسات مكافحة المنشطات والقواعد واللوائح ذات الصلة داخل المنظمات الرياضية وبين السلطات العامة في جميع أنحاء العالم.
١٨	المنازعات الرياضية	المنازعات ذات الصلة بكل أعمال الهيئات الرياضية المتعلقة بالأنشطة الرياضية وأمورها المؤسسية، والتي من ضمنها انتخابات الهيئات الرياضية وقرارات جمعياتها العمومية.
١٩	المعايير الدولية ذات الصلة	المبادئ والقواعد والأحكام المقررة في الميثاق الأولمبي وفي النظم الأساسية ولوائح الاتحادات الرياضية الدولية والمدونة العالمية لمكافحة المنشطات.
٢٠	الهيئات الرياضية الدولية	اللجنة الأولمبية الدولية واللجنة البارالمبية الدولية والاتحادات الرياضية الدولية والهيئات الرياضية الإقليمية والقارية المنتمية إليها.
٢١	الأكاديميات	كيان متخصص في اكتشاف وتدريب وصقل المواهب الرياضية في سن مبكرة وفق أفضل وأحدث الطرق والوسائل التعليمية والتدريبية.
٢٢	المراكز الرياضية	الأماكن التي تشمل على عدد من الصالات المغلقة متعددة الأغراض والتي يمكن لأعضائها ومرتاديها ممارسة عدة أنواع من الرياضات، وكذا الصالات الرياضية المنضردة والتي يمارس فيها نوع واحد من الرياضات.
٢٣	مراكز الترويج الرياضي	أماكن ممارسة النشاط الرياضي الذي يراه الفرد مناسباً لحالته أثناء أوقات الفراغ وذلك لتحقيق فوائد بدنية وصحية ونفسية واجتماعية وهو ما يعرف ببرامج الرياضة للجميع.
٢٤	المدارس الرياضية	المؤسسات التعليمية التي تُعني بتعليم ورفع قدرات ومهارات الدارسين في مجال الرياضة للجميع .
٢٥	الملاعب المفتوحة	مجمع رياضي يضم ملاعب ومدرجات ومرافق وساحة ألعاب متعددة مجهزة لتقديم الخدمات لمرتاديها بغرض ممارسة الرياضة.
٢٦	العمل التطوعي	كل أداء منظم متراكم محدد المسار والأطراف ضمن إطار مؤسسي مستدام، لتقديم وقت أو جهد أو مال أو فكر من أجل حل مشكلة أو زيادة إنتاجية أو تحقيق إمكانية دون توقع مردود مادي.
٢٧	الطفل	من لم يتجاوز عمره ١٨ سنة ميلادية كاملة.
٢٨	المراهق	الذين تتراوح أعمارهم بين سن ١١ و ١٨ عاماً .
٢٩	الشباب	من هم في المرحلة العمرية من بعد ١٨ وحتى سن ٣٤ عاماً.

المصطلحات: المفاهيم الرياضية والاستراتيجية

٣٠	الراشدين	الذين تتراوح أعمارهم بين سن ٣٥ وحتى ٦٤ عاماً.
٣١	المسن	كل من بلغ سن الـ ٦٥ من العمر وأكثر.
٣٢	الهيئة الديموغرافية	النمو الناجم عن زيادة نسبة السكان ممن هم في سن العمل والإنتاج.
٣٣	الشخص ذو الإعاقة	كل من يعاني اعتلالات دائمة أو جزئية تؤدي إلى قصور في قدرته البدنية أو العقلية أو الحسية قد تمنعه من تأمين مستلزمات حياته أو المشاركة بصورة كاملة وفعالة في المجتمع على قدم المساواة مع الآخرين
٣٤	المسؤولية الاجتماعية	التزام الشركات الطوعي بالعمل على خلق أثر مستدام لتنمية المجتمع والاقتصاد والبيئة ضمن استراتيجيتها في كافة علاقاتها وأنشطتها.
٣٥	المجتمع المدني	مجموعة من المنظمات التطوعية المستقلة ذاتياً، وغير هادفة للربح، وتسعى إلى تحقيق منافع عامة للمجتمع، وتلتزم بقيم ومعايير الإدارة.
٣٦	الحوكمة الرياضية	نظام للتوجيه والتحكم والرقابة وتنظيم عملية اتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية، وذلك لخدمة الرياضة بشكل عام، ووضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات وترتكز على مبادئ كالشفافية والمساءلة، وإتاحة البيانات والمعلومات والقدرة على الوصول إليها، وحق المساءلة للجميع، وسيادة القانون وفق اللوائح والإجراءات المنظمة.
٣٧	الإدارة بالنتائج	يقصد بالنهج الإداري الذي يركز على الربط بين التمويل والدعم وبين المخرجات لكل هيئة رياضية .
٣٨	المصلحة العامة	المنفعة التامة الشاملة موضعاً أي معنوياً والذي يستغرق ويعم الجميع.
٣٩	المنهجية	الأساليب والإجراءات التحليلية التي تم استخدامها في التحضير والأعداد للاستراتيجية.
٤٠	استراتيجية الهيئة العامة للرياضة	تخطيط طويل المدى يأخذ في اعتباره المتغيرات الداخلية والخارجية، ويركز على الوسائل والأليات اللازمة لتحقيق الرؤية المنشودة والغايات المقصودة.
٤١	السياسة	هي مجموعة من القواعد والمبادئ العامة.
٤٢	الرؤية	الأهداف البعيدة التي يأمل تحقيقها في المستقبل من الاستراتيجية .
٤٣	الرسالة	تحدد الهدف العام والأهداف الفرعية الأساسية في الحاضر والرسالة توجه الرؤية حتى يكون المستقبل مبنى على منظور سليم يمكن تحقيقه.
٤٤	الغايات	الفائدة المقصودة والأوضاع التي ترغب الاستراتيجية في الوصول إليها.
٤٥	الأهداف (المباشرة)	النتيجة المرجوة والمحددة زماناً وانجازاً التي تسعى الاستراتيجية لتحقيقها.
٤٦	الخطة التنفيذية	إطار محدد للأنشطة، وقتها وجهة تنفيذها واحتياجاتها ومؤشرات المتابعة والتحقق من إنجازها.
٤٧	برنامج	مجموعة من المشروعات تهدف إلى تحقيق نتائج محددة.

المصطلحات: المفاهيم الرياضية والاستراتيجية

مجموعة الأنشطة المستهدفة التي تحدد المدى الزمني والجغرافي بالإضافة للموارد وطرق التنفيذ.	مشروع	٤٨
الممارسات والفعاليات التي يتم تنفيذها داخل إطار المشروع.	الأنشطة	٤٩
عملية منظمة ومستمرة لجمع وتصنيف البيانات والمعلومات بشكل دوري.	المتابعة	٥٠
عملية تحليلية تهدف لزيادة المعرفة والوعي بمدى فعالية وكفاءة تحقيق الأهداف.	التقييم	٥١
تصور ثقافي وهوية اجتماعية لبنية مفاهيم تشمل خصائص وافتراسات وكذلك تصورات ثقافية وتوقعات معيارية وسلوكية مرتبطة بالفترة الزمنية لعمر الإنسان.	المرحلة العمرية	٥٢
مقارنة العمل بالمعايير النموذجية السائدة.	أفضل الممارسات	٥٣

وثائق الاستراتيجية: من التحليل إلى مسار التشغيل

جاء في النطق السامي لحضرة صاحب السمو أمير البلاد الشيخ نواف الأحمد الجابر الصباح حفظه الله ورعاه « الحفاظ على أمن الوطن واستقراره، وتعزيز الوحدة الوطنية ومواصلة السعي نحو التنمية المستدامة من خلال إصلاح اقتصادي شامل يحقق إستدامة المالية العامة وسياسات الخطة الإنمائية التي تصبو لبناء اقتصاد وطني مبنياً على الشراكة العادلة بين القطاع العام والخاص » ، استخلص فريق عمل صناعة الاستراتيجية أهم الوثائق التالية:

أولاً: الوثيقة الأساسية

في سبيل الوصول إلى سرديّة متماسكة يتم تداولها في الوسط الرياضي وكذلك كافة الأطراف المعنية في الشأن الرياضي على الصعيد الوطني، بهدف التعبير عن القاسم المشترك بين مجتمع الرياضيين كانت الوثيقة الأساسية التي تحتوي على المحددات الرئيسية لعمل الاستراتيجية من رؤية ورسالة وغايات ومرتكزات وأهداف تشغيلية ومرحلية وأهم المخرجات المتوقعة خلال عمر الاستراتيجية والمؤشرات الدالة على التقدم المحرز.

سعى فريق العمل لاستخلاص هذه الوثيقة من مراجعة كافة تقارير التحليل التي تمت خلال فترة عمل الاستراتيجية وأهم الوثائق التي وصلت إلى أيدي الفريق، سواء كانت تشريعية أو تاريخية أو دراسات سابقة حيث أمكن الاطلاع على كافة القوانين واللوائح الداخلية المتداولة وظروف إقرارها والعمل بها، كما أمكن الوقوف على تجارب القيادات التي تعاقبت على الهيئة خلال العقود الثلاثة من عمر الهيئة.

ثانياً: التحليل الرباعي SWOT

والذي يحوي جوانب القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات في بيئة عمل الهيئة العامة للرياضة الداخلية والخارجية حيث تداولتها حوارات موسعة في ٦٦ حلقة نقاشية بإدارة مهنية وخلاصات تجميعية تتم بعد كل حلقة نقاشية خرجت بخلاصة أولى للبيئة الداخلية و خلاصة إجمالية للبيئة الخارجية.

ثالثاً: المنهجية: Methodolog

وثيقة المنهجية تمت كنتاج عمل الفريق المكلف بصناعة استراتيجية الهيئة العامة للرياضة (٢٠٢٢-٢٠٢٨) وفق منهجية التخطيط التشاركي، الفريق مكون من (٧٩) موظفاً يمثلون (٦) قطاعات في الهيئة تأهلوا في ورش تحضيرية وعلى مدى (١٤٥) ساعة تدريبية تم الإعداد لعقد (٦٦) حلقة نقاشية داخل الهيئة وخارجها شارك فيها أكثر من (٧٥٦) مشاركاً من كافة القطاعات المعنية والأطراف ذات الاتصال بعمل الهيئة بالإضافة إلى المقابلات العميقة مع مسؤولي القطاعات والمسح المكتبي ومراجعة الدراسات السابقة ولقاءات الأكاديميين والإعلاميين وعدد من المبادرين بالإضافة إلى أعضاء مجلس الإدارة، أعاد الفريق صياغة المحتوى المعرفي في وثيقة أساسية وعدد من الوثائق الرديفة وتم مراجعتها مع قيادات الهيئة ومعالي الوزير قبل أن يعرضها على عدد من المختصين الأكاديميين وكذلك خبراء في التخطيط الاستراتيجي لتضمن ما جاء من تعليقات وتوجيهات تمهيداً لرفعها إلى مجلس الإدارة ولاحقاً مجلس الوزراء الموقر للتوجيه والإذن بالمضي فيها حال الإعلان عنها وإطلاقها.

رابعاً: التجارب الدولية والممارسات الجيدة

لعل من بين المنهجية التي حرص فريق العمل عليها كانت الوصول إلى (٢٦) تجربة دولية شملت على (٥٥) ممارسة جيدة أملاً في الحصول على أفضل الممارسات الشائعة في العواصم المختلفة (٥ تجارب خليجية، ٧ تجارب عربية، ١٤ تجربة أجنبية) وبعيداً عن الخوض في تفاصيل ما تم استخلاصه فقد أفرد الفريق وثيقة خاصة بالتجارب الرياضية يمكن الرجوع إليها لمن يرغب في مزيد من التوضيح، إلا أنه من اللافت في هذه الممارسات وجود عناوين تكررت في أكثر من تجربة شكّل مجموعها (١٧) محوراً على سبيل المثال (الحوكمة، المرأة، المراحل العمرية، المنشآت، الوصول للأولمبياد، المدارس الرياضية، الدبلوماسية الرياضية، السياحة الرياضية..). وهذا يستدعي الوعي أكثر والإحاطة في باقي التجارب التي يمكن الوصول إليها والاستفادة من رصيدها، فقد حاولت الاستراتيجية أن تستنطق التجارب الدولية وتستلهم من بعض الملامح التي يمكن البناء عليها لاستدامة المناخ الداعم للبيئة الرياضية بما يتوافق مع رؤية كويت جديدة ٢٠٣٥ وركائز الدولة الإنمائية.

خامساً: الدليل التنظيمي والإجرائي

لعل من بين الوثائق النوعية التي خرجت بها استراتيجية الهيئة العامة للرياضة (٢٠٢٢ – ٢٠٢٨) وثيقة الدليل التنظيمي الإجرائي لعمل القطاعات والوحدات التابعة للهيئة وذلك وفقاً للاختصاصات والأدوار لكل وحدة عمل، يمكن على إثر هذا الدليل إسناد كافة المهام الخاصة بالاستراتيجية للمعينين ومتابعيهم دورياً بالتقدم الذي تم عليها وقياس الأداء وفق المؤشرات التي تم وضعها في الاستراتيجية.

إن هذه الخطوة العملية تتزامن مع التأهيل النوعي الذي تم لكوادر الهيئة، الذين تم ترشيحهم من قبل القطاعات وشاركت بفاعلية في مراحل صناعة الاستراتيجية وهي قادرة على تلمس طريقها في متابعة تنفيذها بدعم ورعاية قيادات الهيئة الذين أكدوا في أكثر من مناسبة حرصهم على احتضان عناصر الفريق والاعتماد عليهم في المساندة والتنفيذ.

بيئة العمل

كان من أبرز نقاط القوة في تحليل البيئة الداخلية لعمل الهيئة العامة للرياضة وجود التزام واضح من قبل مؤسسات الدولة بدعم وتمويل الرياضة والرياضيين عبر الهيئة، قد يتفاوت مستوى هذا الدعم تبعاً لاعتبارات عديدة إلا أنه يتجدد في كل مناسبة ويتأكد عند كل لقاء يجمع الهيئة بالقيادة السياسية.

ومن بين الدلائل الواضحة على عناصر القوة في الهيئة كم الخبرات الرياضية التي تتواجد في مختلف مستويات الإدارة والجهاز التنفيذي بالإضافة إلى تنوع الثقافات وتعدد أشكال الممارسات الرياضية لدى العاملين، عدا عن وجود كيانات تابعة للهيئة مثل الاتحادات النوعية ومراكز خدمات متخصصة (طب رياضي، إعداد قادة، ..) قابلة للتوسع.

أما على صعيد نقاط الضعف فقد أشارت خلاصة الحلقات النقاشية عن الحاجة إلى جهود حثيثة لرفع قدرات العاملين وفق الأدوار والاختصاصات على مستوى القطاعات، بالإضافة إلى ضرورة تطوير إجراءات الدورة المستندية التي عبّر عدد من المشاركين في جلسات الحوار عن أهمية تسهيل الإجراءات أكثر حيث تعاني الهيئة من بعض التباطؤ في سير الأعمال.

كما أن غياب تشريع ناظم ومتكامل قائم على رؤية استراتيجية لبيئة الرياضة الكويتية تمثل من بين أهم النقاط التي سيساهم معالجتها في إنعاشها بعيداً عن أي ظروف صاحبت إصدار بعض التشريعات أو اللوائح التي جاءت استجابة لما فرضته بعض المعالجات الظرفية في حينها، كما أن من بين بعض الملاحظات التي تكررت حاجة الهيئة إلى مزيد من توظيف الموارد البشرية وفقاً للأدوار والاختصاصات وإيجاد كادر للعاملين أسوة بقطاعات الدولة المختلفة، وتطوير آليات تشغيل وإدارة المرافق والمنشآت الرياضية.

وكان من اللافت في نقاشات الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للهيئة وجود مساحات لتوسيع إطار الاستثمار الرياضي وإشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني وتوطيد العلاقة بالجهات الحكومية المعنية، ومضاعفة مساحة وعدد الساحات للرياضات المختلفة وفقاً للنهج القائم على الأبحاث، ولعل إقامة كأس العالم ٢٠٢٢ في العاصمة القطرية الدوحة يمكن أن يفتح آفاقاً للشراكة والتطوع والتأهيل الرياضي على إدارة الفعاليات الكبرى نظراً للعلاقة المتميزة التي تربط البلدين الشقيقين.

على الرغم من وجود فرص واعدة لإنعاش بيئة الرياضة الكويتية إلا أن التحديات ماثلة أمام الجميع وتتطلب مزيداً من الحوارات والجهود النوعية لوضع الرياضة على المسار الذي يضمن مناخاً داعم للإنجاز وأكثر استدامة، على سبيل المثال هناك تراجع لاف في الكفاءات والخبرات الرياضية لدى إدارة الهيئات الرياضية على صعيد الوعي الرياضي العام وكذلك الأداء الرياضي المهني.

كما أن تعثر الاستجابة للتحويل الرقمي من بين الإشكالات التي تعترض مسار حوكمة الهيئات الرياضية وتنامي الصراعات والتجاذبات على صعيد الهيئات الرياضية وكذلك على صعيد الاتحادات التنسيقية وهو ما قد يتسبب في الخروج عن القيم التي تتسم بها أخلاقيات الرياضة الكويتية.

التجارب الدولية

سبق الإشارة إلى كم التجارب الدولية التي جرى الاطلاع عليها والتي بلغت (٢٦) دولة تم تغطية (٥٥) ممارسة واقعية شمل إطار البحث من قبل فريق الاستراتيجية على (١٧) محوراً غطت الجوانب التالية : (الرؤيا - الرسالة - الغايات - الركائز - القيم - الأهداف - الممارسات الفضلى - قصص النجاح - مؤشرات المتابعة والتقييم - الاحتراف الكلي والجزئي - المشاكل المرتبطة بالرياضة - رياضة المرأة وكبار السن والأطفال - الفئات المهمشة واثر الرياضة عليها - التربية البدنية في المدارس - التدريب الرياضي - الطب الرياضي - الحوكمة - الهياكل التنظيمية - الأكاديميات - التراخيص - الأنواع - القيمة المضافة - الخلفية القانونية - التنظيم - الاختصاصات - معايير الجودة - إختيار المدربين..).

وفي ضوء ما سبق تم استخلاص التجارب التي تم البحث فيها فكانت (٩) تجارب في الأولمبياد و (١٣) تجربة في القيم الرياضية وفي مجال الرياضة للجميع تمت (٨) تجارب وفي الرياضة النسائية تم الوصول إلى (١٠) تجارب ملهمة وأخيراً تجارب (١٥) أكاديمية على الصعيد الخليجي.

الإطار الاستراتيجي:

أولاً: الرؤية

«بيئة رياضية مستدامة ومناخ دافع للإنجاز».

ثانياً: الرسالة

«تسعى الهيئة العامة للرياضة إلى تنفيذ السياسة الوطنية للدولة في مجال الرياضة وتنظيم بيئة العمل بالشراكة مع الهيئات والمؤسسات ذات الصلة داخل وخارج الكويت، وتسخير الموارد والنظم لتنمية ورعاية النشاط الرياضي، وتوسيع فرص الممارسة الجماعية وإطلاق قدرات وطاقت الشباب الرياضية بما يحقق ويسهم برفع اسم الكويت في المحافل الدولية».

ثالثاً: الفلسفة العامة

تتطلع الهيئة العامة للرياضة إلى دعم توفير بيئة مناسبة ومناخ جاذب للإبداع في المجالات الرياضية بالشراكة والتنسيق مع اللجنة الأولمبية والاتحادات والأندية وكافة الشركاء داخل الكويت، وتأهيل أكبر عدد للمشاركة وبلوغ الأدوار النهائية للأولمبياد، والوصول إلي (٥) ميداليات متنوعه في أولمبياد (٢٠٢٨)، وعدد (٥) ميداليات بارلمبية في (٢٠٢٨)، وأن تبقى الرياضة الكويتية في مصاف البلدان العشرة في الأداء الأعلى على الصعيد الآسيوي، وأن تكتسب شعبية عالمية في (٧ - ١٠) رياضات وأن تحقق فيها نجاحات متنامية ومستدامة.

إن تبني الأفكار وتنفيذ المبادرات الخاصة وتوفير المنشآت الرياضية، ودعم توحيد العلاقات العربية الإقليمية والدولية، وإقامة الندوات وورش العمل واللقاءات الرياضية الدورية وغيرها مما يسهم في تسهيل مشاركة الهيئات الرياضية في الفعاليات والدورات والمهرجانات والمؤتمرات المحلية والعربية والدولية، وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة ذات العلاقة.

إن تقديم الدعم المالي والإداري والخدمي لكافة المنشآت والمرافق الرياضية في مختلف مرافق الدولة، والإشراف على المراكز الشبابية ورعايتها وبناء قاعدة مركزية للبيانات والمعلومات لأعمال ونشاطات الهيئات الرياضية الكويتية وكل ما يتصل بها والعمل على تحديثها بشكل دائم، مهمة حيوية لتأكيد مرجعية الهيئة ودورها المحوري في تنظيم بيئة الرياضة الكويتية، بهدف مواكبة النهضة الرياضية الدولية وما صاحبها من نمو على الصعيد الوطني وكل أعضائها ومنتسبيها من لجنة أولمبية واتحادات وأندية.

أثناء العمل على مراجعة تطبيق القوانين الرياضية وجدنا ما يستدعي إعادة النظر وإدخال تعديلات متعددة على المواد القانونية، فضلاً على إصدار قوانين تواكب الأوضاع المختلفة للرياضة الكويتية، وذلك بهدف التغلب على جوانب النقص وتنظيم العلاقة بين الهيئات الرياضية فيما بينها وعلاقتها مع أعضائها ومنتسبيها وكيفية حسم المنازعات الرياضية، أخذاً بالاعتبار التوافق والإنسجام مع الميثاق الأولمبي والنظم الأساسية للاتحادات الرياضية الدولية ومسايرة التطورات التي طرأت عليها.

رابعاً: القيم

١. العدالة:

الإمتثال للقواعد والقوانين والمساواة على أساس الحقوق والواجبات، والعمل على التزام مدونة السلوك وميثاق أخلاق العمل.

٢. النزاهة:

إعلاء الممارسات الجيدة والاحتفاء بتبني النماذج المعززة للشفافية والمساءلة.

٣. الشراكة:

الإيمان بالتكامل والاستثمار مع القطاع الخاص والمؤسسات الشريكة والرديفة مع السعي لبناء تحالفات وتوافقات مع الأطراف ذات الصلة.

٤. التنوع:

القبول بالأخر سواء كان شريكاً في الوطن أو في الإنسانية الدبلوماسية الرياضية وأن تكون جسور التواصل مع المجتمعات والشعوب.

٥. الكفاءة:

تحسين معايير الاختيار للمناصب والوظائف والعمل على رفع مستوى الأداء عبر التقييم وبناء القدرات والتوظيف الأمثل للمواهب والموارد.

خامساً: الركائز

١. الحوكمة الرياضية.
٢. الإدارة الرقمية القائمة على النتائج.
٣. البيئة الملهمه والمحفزة.
٤. المصلحة العامة.
٥. توجيه الموارد وتعظيم العائد.

سادساً: الشركاء الأساسيين

١. اللجنة الأولمبية والبارلمبية والهيئات الرياضية.
٢. القطاع الخاص.
٣. الاتحادات النوعية.
٤. الوكالة الكويتية لمكافحة المنشطات.
٥. الهيئة الوطنية للتحكيم

سابعاً: الغايات

١. دعم ورعاية الحركة الرياضية الكويتية.
٢. تشجيع توسيع ممارسة الرياضات المجتمعية والتنافسية.

٣. تعزيز اللياقة البدنية وجودة الحياة الصحية.
٤. نشر القيم الرياضية وروح المنافسة الإيجابية.
٥. بيئة رياضية خالية من آفات التمييز والتعصب والمنشطات.

ثامناً: الأهداف الرئيسية

١. دعم تغيير العادات الرياضية وزيادة الوعي بالرياضة وفوائد نمط الحياة الحيووية.
٢. توفير بيئة آمنة وداعمة لتعزيز فرص ممارسة الأنشطة الرياضية.
٣. بيئة تنظيمية للهيئة العامة للرياضة تعتمد على تطبيق الحوكمة.
٤. إتاحة الوصول للبنى التحتية الرياضية عالية الجودة للجميع.
٥. دعم أفضل الممارسات المثلى لاستدامة المنشآت.
٦. تحسين التنافسية وتنمية المواهب الرياضية الكويتية.
٧. تعزيز وتمكين دور المرأة بكافة المجالات الرياضية والمراحل العمرية.

تاسعاً: المحاور الاستراتيجية

١. مجلس الإدارة.
٢. الجهاز التنفيذي.
٣. البنية التحتية.
٤. الرياضة التنافسية.
٥. الرياضة للجميع.
٦. الطب الرياضي.
٧. إعداد القادة.
٨. التسويق والاستثمار.

عاشراً: المخرجات

١. تخصيص يوم رياضي وطني
٢. حوكمة كافة قطاعات الهيئة العامة للرياضة
٣. تحسين بيئة العمل في الهيئة العامة للرياضة.
٤. بيئة تشريعية تساعد على الاستثمار والتسويق الرياضي.
٥. إنشاء عدد ٦ استادات في المحافظات بنظام (PPP).
٦. المدينة الرياضية الأولمبية المتكاملة.
٧. مدرسة رياضية للموهوبين الرياضيين (إبتدائي ومتوسط وثانوي).
٨. بعثات دراسية وتعليمية متخصصة في مجالات الرياضة.
٩. مستشفى متكامل للطب الرياضي – مختبر طبي ومركز أشعة.
١٠. استضافة عدد ٤٥ بطولة ودورة إقليمية وقارية ودولية وعالمية.
١١. تحديث وتطوير عدد « ١٠٠ » ممشي رياضي بالشراكة مع المجتمع المدني.
١٢. إنشاء عدد ٦ مراكز رياضية نسائية في المحافظات.

١٣. إدماج ذوي الإعاقة في الهيئات الرياضية.
١٤. منظومة متكاملة للاحتراف والتفرغات الرياضية.
١٥. أكاديمية علمية للرياضة متخصصة ومعتمدة.
١٦. تمكين عدد « ٣٠٠ » إعلامي وطني على التحليل والتقديم وطرح حلول وبدائل رياضية في عدد ٢٥ لعبة رياضية.
١٧. تدريب وبناء قدرات عدد « ١٠٠٠ » من اللاعبين والحكام والفنيين والإداريين ورفع مستواهم الفني والمهني.
١٨. تأهيل عدد « ١٠٠ » من الحكام والإداريين الوطنيين إلى أن يكونوا حكماً وإداريين فنيين قاريين ودوليين في مختلف الألعاب.

الحادي عشر: النتائج المتوقعة

١. ٧٠% من الكويتيين الذين يمارسون الرياضة مرة واحدة على الأقل إسبوعياً.
٢. ٥٠% من المواطنين يمارسون الأنشطة البدنية المتوسطة لمدة ١٥٠ دقيقة إسبوعياً.
٣. الدخول في تصنيف الـ ١٠ الأوائل في الألعاب الآسيوية (بعدد الميداليات الإجمالي).
٤. الوصول إلى عدد الميداليات في الألعاب الأولمبية بما لا يقل عن ٥ ميداليات و ٥ ميداليات بارلمبية.
٥. تنويع تمويل النوادي الشاملة من مصادر غير حكومية لأكثر من ٥٠%.
٦. ٧٠% من نسبة تمويل الهيئات الرياضية مرتبط بالأداء.

الثاني عشر: المؤشرات

١. مؤشرات على الدولة:

- نسبة السمنة.
- نسبة العنف لدى الطلبة حسب النوع والمرحلة العمرية.
- معدلات الوفاة.

٢. مؤشرات على الهيئة:

- نسبة الإنفاق (للفرد من الدولة ومن الشخص والأسرة).
- نسبة الفعاليات (حسب النوع، وتصنيف المشاركين فيها حسب النوع والحفاظة والعمر والجنسية).
- نسبة الوقت المخصص للرياضة (يوم، أسبوع، شهر) وفق تصنيف الفئات والمراحل العمرية
- (الأطفال، المرأة، كبار السن، معاق).
- نسبة التمويل المخصص للأنشطة من حيث الفعالية والتوقيت والحفاظة.
- نسبة الشراكات في الأنشطة وفق الفعالية (ق. خاص. ق. عام، مجتمع مدني).
- عدد المشاركات الخارجية (حسب الفعالية والدولة والنوع والعمر).
- نسبة الطلبة المشاركين في الفعاليات حسب الصف الدراسي والنوع والحفاظة والنشاط.
- نسب المتطوعين في الفعاليات الرياضية حسب النوع والجنسبة والفعالية والعمر.

المصادر المعرفية:

١. الهيئة العامة للرياضة (٢٠٢١) تصميم شعار الهيئة العامة للرياضة. الهيئة العامة للرياضة. (اونلاين): <https://pas.gov.kw> / (استرجع في ٢٣/٨/٢٠٢١).
٢. الكويت اليوم (٢٠١٨). قرار رقم (١٢) لسنة ٢٠١٨م بشأن إنشاء الإتحاد الكويتي الرياضي المدرسي والتعليم العالي. العدد (١٣٩٠)، لسنة ٦٤، بتاريخ ٢٩/٤/٢٠١٨.
٣. وزارة الخارجية (٢٠١٩) برنامج تنفيذي بين حكومة دولة الكويت وحكومة جمهورية مصر العربية في مجال الرياضة للأعوام ٢٠١٩/٢٠٢٠/٢٠٢١. وزارة الخارجية، الإدارة القانونية، دولة الكويت.
٤. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٨). مشروع لائحة نظام تدريب لإدارة مكتب التطوير الإداري. الهيئة العامة للرياضة، إدارة مكتب التطوير الإداري.
٥. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٨). استراتيجية الرياضة للجميع وخطة التطبيق وتقويم الفعاليات. الهيئة العامة للرياضة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، دولة الكويت.
٦. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٨). استراتيجية الرياضة للجميع وخطة التطبيق مركز المعرفة. الهيئة العامة للرياضة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، دولة الكويت.
٧. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٨). مقابلات مع الأطراف المعنية واستطلاع الآراء عبر الإنترنت. الهيئة العامة للرياضة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، دولة الكويت.
٨. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٨). استراتيجية الشراكة الخاصة بالرياضة للجميع-تحديد طبيعة الشركات الحالية والفرص الجديدة-الهيئة العامة للرياضة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، دولة الكويت.
٩. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٨). استراتيجية الرياضة للجميع وخطة تطبيقها وإرشادات التدريب. الهيئة العامة للرياضة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، دولة الكويت.
١٠. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٨). خلق بيئة مواتية لبرامج رياضية عامه ذات مشاركة جماهيرية واسعة لجذب المتطوعين. الهيئة العامة للرياضة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، دولة الكويت.
١١. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٨). استراتيجية الرياضة للجميع وخطة التطبيق. الهيئة العامة للرياضة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، دولة الكويت.
١٢. مجلس الوزراء (٢٠١٨). مرسوم رقم (١٥) لسنة (٢٠١٨) بتعيين مدير عام الهيئة العامة للرياضة.
١٣. الكويت اليوم (٢٠١٩). قرار رقم (٤٢٥) لسنة ٢٠١٩م بشأن اللائحة المنظمة لأنشطة الرياضة للجميع. العدد (١٤٤٧)، لسنة ٢٠١٩، بتاريخ ٢/٦/٢٠١٩.
١٤. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٨). دليل الاختصاصات التنظيمية الهيئة العامة للرياضة الهيكل التنظيمي لعام ٢٠١٨. الهيئة العامة للرياضة، دولة الكويت.
١٥. وزارة الخارجية (٢٠١٤). البرنامج الزمني للتعاون الكويتي - ٢٠١٥. وزارة الخارجية، دولة الكويت.
١٦. General sports authority(N.D).Guide To Organisational Responsibilities. Public Authority For Sport, Organisational Structure. General sports authority, Kuwait city.

١٧. الجمعية العامة للأمم المتحدة (٢٠١٥). التقرير النهائي للجنة الاستشارية لمجلس حقوق الإنسان بشأن إمكانيات استخدام الرياضة والمثل الأعلى الأولمبي للنهوض بحقوق الإنسان للجميع وتعزيز احترامها على الصعيد العالمي.
١٨. الهيئة العامة للرياضة (٢٠٢١) كتاب موجه من المستشار القانوني لنائب المدير العام والمستشار بمكتب وزير الإعلام والثقافة بعنوان: استراتيجية الهيئة العامة للرياضة ٢٠٢١/٢٠٢٦ .
١٩. الهيئة العامة للرياضة (٢٠٢١) كتاب موجه من المستشار القانوني لنائب المدير العام والمستشار بمكتب وزير الاعلام والثقافة بعنوان: القوانين المنظمة لبيئة العمل الرياضي بدولة الكويت .
٢٠. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٨). كشف متابعة الجهات المشاركة في دوري الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية ٢٠١٨ - ٢٠١٩. الهيئة العامة للرياضة، قطاع الرياضة للجميع .
٢١. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٩). كشف متابعة الجهات المشاركة في دوري الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومي ٢٠١٩-٢٠٢٠. الهيئة العامة للرياضة، قطاع الرياضة للجميع .
٢٢. الهيئة العامة للشباب والرياضة (٢٠١٥) دليل الاختصاصات التنظيمية، الهيكل التنظيمي الهيئة العامة للشباب والرياضة .
٢٣. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٦). مشروع وضع استراتيجية للرياضة بالكويت: دليل المرحلة الأولى. ملخص تنفيذي. الهيئة العامة للرياضة .
٢٤. مكتب ميسان للمحاماة (٢٠١٦). مذكرة بشأن الأندية الرياضية بالكويت. مكتب ميسان للمحاماة .
٢٥. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٦). مشروع وضع استراتيجية للرياضة بالكويت: دراسة متعمقة عن برامج تحول الأندية الشاملة . الهيئة العامة للرياضة ، دولة الكويت .
٢٦. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٦). مشروع وضع استراتيجية للرياضة بالكويت: دليل المرحلة الثانية ملخص تنفيذي . الهيئة العامة للرياضة ، دولة الكويت
٢٧. الأمانة العامة لمجلس الوزراء (٢٠١٦). تقرير بشأن إستراتيجية تطوير الرياضة الكويتية من منظور خطة التنمية. مجلس الوزراء، دولة الكويت .
٢٨. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٨). تقرير البطولات النسائية. الهيئة العامة للرياضة، دولة الكويت .
٢٩. ديوان المحاسبة (٢٠١٦). تقرير ديوان المحاسبة بالملاحظات التي أسفرت عنها عملية الفحص والمراجعة للسنة المالية ٢٠١٦-٢٠١٧. ديوان المحاسبة، دولة الكويت .
٣٠. ديوان المحاسبة (٢٠١٧). تقرير ديوان المحاسبة بالملاحظات التي أسفرت عنها عملية الفحص والمراجعة للسنة المالية ٢٠١٧-٢٠١٨. ديوان المحاسبة، دولة الكويت .
٣١. مكتب وزير الدولة لشؤون الشباب (٢٠١٨). التقرير السنوي لديوان المحاسبة للسنة المالية ٢٠١٨-٢٠١٩. مكتب وزير الدولة لشؤون الشباب، دولة الكويت .
٣٢. الهيئة العامة للرياضة (٢٠٢١). قرار (٨-٢٠٢١) بتعديل بعض أحكام قرار رقم (١٢-٢٠١٨) بشأن إنشاء الاتحاد المدرسي والتعليم العالي وتعديلاته .
٣٣. اللجنة الأولمبية الدولية (٢٠٠٧). الميثاق الأولمبي. اللجنة الأولمبية الدولية، مكتب الشرق الأوسط للترجمة، سويسرا.
٣٤. الهيئة العامة للرياضة (د.ت). جدول الاتحادات الرياضية. الهيئة العامة للرياضة، دولة الكويت.

٣٥. الهيئة العامة للرياضة (د.ت). جدول بيانات تخص النظم الأساسية للأندية الرياضية الشاملة. الهيئة العامة للرياضة، دولة الكويت.
٣٦. الهيئة العامة للرياضة (د.ت). جدول الأندية المشهورة مؤخرا. الهيئة العامة للرياضة، دولة الكويت.
٣٧. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٨). الرياضة للجميع برامج بارزة - أفضل الممارسات لفعاليات المشاركة الجماعية. الهيئة العامة للرياضة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، دولة الكويت.
٣٨. بوزيدي، فؤاد لله عزيز، فيروز. (٢٠١٩). دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين دراسة ميدانية بمندوبية الجمهورية للشباب والرياضة بتونس في المؤسسات الرياضية. مجلة علوم الأداء الرياضي .
٣٩. مكتب الأمم المتحدة للرياضة وتطوير السلام (٢٠١٥). ملتقى دور الرياضة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. UNOSDP ، نيروبي - كينيا سبتمبر ٢٠١٥ .
٤٠. هولتويجر، جوديث (٢٠١٤). تعريف الإعاقة وتصنيفها: وبنار ٢ الكتيب الفني المرافق بما في ذلك الأطفال في التعليم ذي الجودة. منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) .
٤١. عبد الغني، نعمان (٢٠٢٠) ١٠ استراتيجيات رئيسية لتطوير الرياضة. شبكة الأنباء المعلوماتية. <https://annabaa.org/arabic/organizations> ٢٤٨٥٤/
٤٢. إبراهيم، أبو القاسم الطاهر خالد (٢٠١٦). بناء استراتيجية للنهوض بالرياضة في جمهورية السودان. بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
٤٣. حسيني جاد، ع. عزالدين، توفيق حفيظة، فتحي، مصطفى (٢٠١٩). رؤية لتطوير أداء الإداري الرياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت. مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، ٣٢ (مجلد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الأول) التربية البدنية والرياضة من الكفاية الى الكفاءة» الجزء الأول)، ٣٥٨-٣٤٤ .
٤٤. عبد الحليم، مصطفى أحمد و عبدالقادر أحمد فاروق (٢٠١٢) ملامح استراتيجية الرياضة المصرية ٢٠١٢ - ٢٠٢٢م. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان .
٤٥. الإتحاد الكويتي للرياضة للجميع (٢٠٢١). محضر الاجتماع الثالث للإتحاد الكويتي للرياضة للجميع للسنة المالية ٢٠٢١/٢٠٢٢، المكان صالة مجمع سعد العبد لله السالم الصباح .
٤٦. الإتحاد الكويتي للرياضة للجميع (٢٠٢١). محضر الاجتماع الثاني للإتحاد الكويتي للرياضة للجميع للسنة المالية ٢٠٢١/٢٠٢٢، المكان غرفة الاجتماعات الهيئة العامة للرياضة .
٤٧. الإتحاد الكويتي للرياضة للجميع (٢٠٢١). محضر الاجتماع الأول للإتحاد الكويتي للرياضة للجميع للسنة المالية ٢٠٢١/٢٠٢٢، المكان غرفة الاجتماعات الهيئة العامة للرياضة .
٤٨. الهيئة العامة للشباب والرياضة (د.ت) الاتفاقيات الموقعة مع الدول الشقيقة والصديقة : ٢٥ إتفاقية. الجزء الأول، إدارة العلاقات الدولية، الهيئة العامة للشباب والرياضة .
٤٩. الهيئة العامة للشباب والرياضة (د.ت) الاتفاقيات الموقعة مع الدول الشقيقة والصديقة : ٢٥ إتفاقية. الجزء الثاني، إدارة العلاقات الدولية، الهيئة العامة للشباب والرياضة .
٥٠. نادي الرائد السعودي (٢٠١٩). وثيقة الخطة الاستراتيجية لنادي الرائد. <https://alraedclub.sa/site/img/wathika.pdf>
٥١. وزارة الشباب والرياضة اللبنانية (٢٠١٠). استراتيجية وزارة الشباب والرياضة في لبنان . إعداد أديما للإستشارات .

٥٢. الحمادي، عبد الله محمد (٢٠٠٨). إستراتيجية رعاية الشباب لدول مجلس التعاون في المجال الشبابي والرياضي. اللجنة الشبابية لدول مجلس التعاون .
٥٣. علي، ماهر أبو المعاطي (٢٠١١). إتجاهات حديثة في التنمية. كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة حلوان .
٥٤. ويلكلي، كريستوف (٢٠١٢). خطوات الشيطان: حرمان النساء والفتيات من الحق في الرياضة. منظمة حقوق الانسان .
٥٥. عثمان، أحمد رشاد محمد عثمان (٢٠٠٧). استراتيجية مقترحة لتسويق بطولات المبارزة. دراسة للحصول على درجة الماجستير. جامعة بنها .
٥٦. عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٤). التربية والتعليم في البلاد العربية من منظور مستقبلي في ضوء العولمة والمعلوماتية وعالمية المعرفة. وزارة التربية والتعليم : إدارة البحث والتطوير التربوي، الأردن .
٥٧. الأمم المتحدة (٢٠٠٧). الرياضة من أجل التنمية والسلام: التقدم والآفاق. تقرير الأمين العام للجمعية العامة للأمم المتحدة. الدورة ٦٢ البند ٤٦ .
٥٨. الاتحاد الإفريقي (٢٠١٣). التقرير عن ورشة عمل التخطيط حول مناطق تطوير الرياضة، رابطة اللجان الأولمبية الوطنية في إفريقيا ، رابطة الاتحادات الرياضية الإفريقية. مؤتمر الاتحاد الإفريقي لوزراء الرياضة، الدورة العادية الخامسة، ٢٢-٢٦ يوليو ٢٠١٣، أبيدجان، كوت ديفوار .
٥٩. الخولي، أمين نور (١٩٩٦). الرياضة والمجتمع. عالم المعرفة، العدد ٢١٦ .
٦٠. صحيفة العرب القطرية (٢٠١١). استراتيجية طموحة لقطاع الرياضة ٢٠١١-٢٠١٦. العدد ١٠٦٨٥ الصادر في ٩ أغسطس.
٦١. الهيئة العامة للرياضة (٢٠١٧). مسودة لائحة حوكمة الأندية الرياضية إجراءات معالجة تعثرها المالي. الهيئة العامة للرياضة، المملكة العربية السعودية .
٦٢. وزارة الرياضة (٢٠٢٠). لائحة رعايات الأندية . وزارة الرياضة، المملكة العربية السعودية .
٦٣. Gozzoli, C., Simohamed, J and El-Hebil, A (٢٠٠٦) نماذج تعليمية للأطفال في ألعاب القوى. IAAF Athletics .
٦٤. مدادة، نوار (٢٠١٨). ألعاب القوى . كلية التربية الرياضية ، جامعة حماة، سوريا .
٦٥. غريب، أشرف (٢٠١٧). مشروع فهم حوكمة المنظمات. شركة مهارت، الإمارات العربية المتحدة .
٦٦. كونور، ستيفن (٢٠١٩). فلسفة الرياضة. ترجمة طارق راشد عليان ومراجعة شحدة فارغ. دائرة الثقافة والسياحة، أبوظبي - الإمارات.