



الهيئة العامة للرياضة
PUBLIC AUTHORITY FOR SPORT

تقرير تنفيذ وتفعيل ومتابعة الحوكمة المؤسسية في الهيئة العامة للرياضة

للمربع الثالث والرابع للسنة المالية

2024
2025

اعداد: سعاد عباس دهراب
مدرب وطني معتمد في الحوكمة المؤسسية

الصفحة	الموضوع
3	المقدمة
6	الفصل الأول: الإطار العام لتطبيق الحوكمة المؤسسية في الهيئة
10	الفصل الثاني: المبادرات والمشاريع الداعمة للحوكمة المؤسسية
13	الفصل الثالث: مؤشرات الأداء وقياس التقدم. مؤشرات الشفافية
15	مؤشرات المساءلة
16	مؤشرات النزاهة
17	مؤشرات العدالة
18	مؤشرات المشاركة
19	المشاركات المجتمعية المحلية والدولية
25	مؤشرات الاستدامة
26	قياس التقدم لعناصر المراجعة - نموذج تقييم حالة مبادئ الحوكمة المؤسسية
27	الرسم البياني لتقييم حالة العنصر
28	مقارنة بين الوضع السابق والحالي
29	رسم بياني لتطور الحوكمة المؤسسية للربع الأول والثاني والثالث والرابع للسنة المالية 2024-2025
30	التحليل المقارن للحوكمة المؤسسية للسنة المالية 2024-2025
31	الفصل الرابع: التوصيات وخطط التطوير المستقبلية
32	الخاتمة
33	الملاحق
34	نماذج من التعميمات والإجراءات المحدثة
35	نموذج التقييم المؤسسي التفصيلي

في إطار سعي الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت إلى تعزيز معايير الشفافية، وترسيخ مبادئ المساءلة، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإدارية والتنظيمية،

جاء التزامها الراسخ بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية والمعايير الوطنية المعتمدة. وإدراكاً لأهمية الحوكمة المؤسسية في رفع مستوى الأداء المؤسسي وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، تم تشكيل فريق متخصص للحوكمة المؤسسية بموجب القرار الإداري رقم 14/2024، والذي عُهد إليه بمتابعة مراحل التطبيق، خلال سنة مالية وتقييم مستوى الالتزام، وتقديم التوصيات اللازمة لتعزيز فعالية الأنظمة والسياسات الداخلية. وتم اعداد و تقديم التقرير الأول والثاني الخاص بهذا الشأن للسادة ديوان الخدمة المدنية وفي خلال فترة متابعة امتدت الى الستة أشهر التالية من النصف الثاني للسنة ، اضطلع فريق الحوكمة المؤسسية بدور حيوي وفعال في رصد تطبيقات الحوكمة داخل الهيئة، حيث قام بوضع خطة عمل منهجية شملت مراجعة السياسات والإجراءات المعتمدة، وتحليل آليات اتخاذ القرار، وتقييم مستويات الشفافية والالتزام ، بالإضافة إلى دراسة مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل مختلف الإدارات والقطاعات. وقد اتسم عمل الفريق بالموضوعية والدقة، مع الحرص على تقديم الدعم الفني والتوجيهي للجهات المعنية داخل الهيئة لضمان فهم معايير الحوكمة المؤسسية وتطبيقها بالشكل الأمثل.

وإزاء ما شهده مسار تطبيق الحوكمة المؤسسية من تطورات متسارعة وترايط بين عدد من المشاريع والمبادرات الإصلاحية، ارتأى فريق الحوكمة المؤسسية أن يتم دمج مراحل المتابعة للربعين الثالث والرابع للسنة المالية 2024-2025 في تقرير موحد. وقد استند هذا القرار إلى عدة اعتبارات مهنية، من أبرزها:

- الحاجة إلى تقديم رؤية شمولية ومتكاملة عن تقدم تنفيذ مبادرات الحوكمة المؤسسية بشكل مترابط عبر فترة زمنية أطول.
- تزامن تنفيذ عدد من السياسات والمشاريع التطويرية التي تطلبت فترة كافية لرصد نتائجها بصورة موضوعية ودقيقة.
- الرغبة في تفادي تكرار المؤشرات والمعطيات المشتركة بين الربعين لضمان تقديم تقرير أكثر تركيزاً وعمقاً في التحليل.
- تحسين جودة البيانات وتحقيق أعلى درجات الموثوقية في تقييم الأداء المؤسسي.
- مراعاة استثمار الوقت والموارد بصورة فعالة، خاصةً مع تشابك المهام الرقابية والمتابعة التنفيذية خلال النصف الثاني من العام.
- دعم عملية اتخاذ القرار من خلال تزويد القيادة العليا بتقرير شامل يعكس التطورات، ويقدم توصيات متكاملة وقابلة للتنفيذ.

وقد حققت الهيئة العامة للرياضة خلال هذه الفترة إنجازات بارزة تجسدت في الارتفاع الملحوظ بنسبة الوعي بمفهوم الحوكمة المؤسسية بين العاملين في مختلف مستوياتها التنظيمية، مما أرسى أسسًا أكثر متانة للثقافة المؤسسية القائمة على الشفافية والمسؤولية. كما تميزت الهيئة بنجاحها في تحفيز التفاعل الإيجابي مع مبادرات الحوكمة عبر استحداث وتفعيل تطبيقات متخصصة لدعم تنفيذ السياسات والإجراءات المرتبطة بالحوكمة المؤسسية، مما أسهم في تسريع وتيرة التحول المؤسسي وتعزيز مستويات الالتزام والتكامل الإداري.

وقد أسفرت جهود الفريق خلال فترة المتابعة عن نتائج ملموسة، أبرزها رصد مكامن القوة في ممارسات الهيئة الحالية، وتحديد فرص التحسين والتطوير، وتعزيز ثقافة الالتزام والمسؤولية المشتركة بين الموظفين. كما ساعدت هذه المتابعة في بناء قاعدة بيانات متكاملة عن مؤشرات الأداء المرتبطة بتطبيق الحوكمة، والتي ستشكل مرجعًا مهمًا لدعم اتخاذ القرارات المستقبلية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة.

يأتي هذا التقرير ليوثق نتائج عملية الرصد والتحليل خلال الستة أشهر الماضية، ويقدم عرضًا تفصيليًا لمدى التقدم المحرز، بالإضافة إلى التوصيات المقترحة لتعزيز كفاءة منظومة الحوكمة المؤسسية، بما يدعم مسيرة الهيئة العامة للرياضة نحو التميز المؤسسي والاستدامة الإدارية.

وانطلاقًا من أهمية توثيق مراحل التطبيق، وتحليل ما تحقق من إنجازات، واستعراض التحديات التي برزت خلال مسار التنفيذ، يأتي هذا التقرير ليقدم عرضًا منهجيًا مفصلاً للنتائج التي تم رصدها خلال فترة المتابعة للربعين الثالث والرابع. ويتضمن التقرير تحليلًا لمدى التزام الهيئة بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، وبيان أوجه القوة وفرص التحسين، مع استعراض أهم المبادرات والمشاريع التي تم تنفيذها لدعم التحول المؤسسي. كما يهدف التقرير إلى تقديم توصيات عملية تستند إلى المعطيات الميدانية، لتعزيز استدامة منظومة الحوكمة، وضمان استمرارية التطوير المؤسسي بما يواكب الطموحات الاستراتيجية للهيئة العامة للرياضة.

الإطار العام لتطبيق الحوكمة المؤسسية في الهيئة

الفصل الأول:

السياسات العامة وخطط العمل

وضع فريق الحوكمة المؤسسية في الهيئة إطارًا استراتيجيًا واضحًا يهدف إلى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال تطوير السياسات الداخلية، وإنشاء لوائح تنظيمية تدعم مبادئ الشفافية، العدالة، والمساءلة، والنزاهة، والمشاركة، والاستدامة إضافة إلى نشر ثقافة الحوكمة المؤسسية على جميع المستويات الوظيفية.

معايير الحوكمة المؤسسية المعتمدة

- تم الاعتماد على معايير الحوكمة الصادرة عن أفضل الممارسات العالمية، ولعل أبرزها ما يتعلق بالتحول الرقمي والحوكمة الالكترونية والتي تتفق مع الإطار الوطني الكويتي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات والذي يتماثل مع المعايير العالمية الخاصة بهذا الشأن حيث يقوم الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات عبر مبادرة مسار بالتنسيق مع الهيئة لإعداد خارطة طريق خاصة بها للتحول الرقمي وذلك بناءً على اختصاصاتها ويقوم الجهاز خلال هذه المبادرة بالتعاون مع الشركات العالمية مثل شركة هواوي العالمية ومايكروسفت وشركة قوقل وامازون.
- تلتزم الهيئة بالتشريعات واللوائح المحلية المنظمة للعمل المؤسسي المتمثلة بالدليل الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري في الكويت ودليل العمل الاجرائي لفريق الحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري الحكومي وميثاق سلوك واخلاقيات العمل لموظفي الهيئة العامة للرياضة.

منهجية المتابعة والرصد

اعتمد الفريق على منهجية تحليلية تستند إلى:

- ❖ رصد الالتزام بالإجراءات الداخلية من خلال متابعة تنفيذ تطبيقات الحوكمة المؤسسية للإدارات المعنية.
- ❖ مراجعة القرارات والسياسات التنفيذية والإجراءات الداخلية بشكل دوري.
- ❖ تنفيذ مقابلات مع القيادات الإدارية وعمل مجموعات تركيز مع الإدارات المعنية وشرح كافة الإجراءات الخاصة بالتنفيذ وذلك عن طريق وضع خطة مساندة لدعم الوحدات التنظيمية المعنية بتنفيذ تطبيقات الحوكمة المؤسسية وتكليف كل عضو بالفريق لرصد عناصر المراجعة الخاصة بمبادئ الحوكمة المؤسسية. وذلك بالشكل التالي:



الأعضاء	الاجراء
السيدة: د. فاطمة سلمان نائب المدير العام لشئون المالية والإدارية بالتكليف ومدير إدارة نظم المعلومات	الاشراف العام
السيدة: هيا سلطان دهام نائب المدير العام لشئون الرياضة للجميع بالتكليف ومدير إدارة الشؤون القانونية	رصد تطبيقات المساءلة
السيد: يوسف السعيد مدير إدارة الموارد البشرية	رصد تطبيقات المشاركة
السيدة: جاسم الصفار. رئيس قسم الاعلام الجديد	رصد تطبيقات الاستدامة
السيدة: م. نوف الناصر مهندس اختصاصي الكترونيات	رصد تطبيقات النزاهة والشفافية
السيدة: أسماء البزاز باحث قانوني	رصد تطبيقات العدالة
السيدة: فاطمة عوض. باحث اول قانوني	اعداد محاضر الاجتماعات والمخاطبات الداخلية والخارجية
السيدة: سعاد دهراب رئيس قسم تصميم وتنفيذ التدريب	• اعداد مصفوفة عمليات المتابعة وتوزيع المهام فيها • تنفيذ عملية التقييم المؤسسي وتحليل الأداء • اعداد تقارير الرصد والمتابعة والتقارير النهائية لأعمال الفريق.

- ❖ عمل استبيانات متنوعة موجهة للموظفين وأصحاب المصلحة تشمل العديد من المواضيع منها ما يتعلق بمدونة السلوك الوظيفي ومواضيع خاصة بالرضا عن الخدمات التي تقدمها الهيئة كذلك قياس مدى وعي العاملين بالتشريعات والقوانين العامة بالإضافة الى استبيان خاص بفاعلية الخطة الاستراتيجية للهيئة.
- ❖ قياس مؤشرات الأداء المتعلقة بعناصر المراجعة الخاصة بمبادئ الحوكمة المؤسسية وادراجها في موقع الهيئة الالكتروني.

- **الربع الأول:** الفترة من 30 ابريل 2024 حتى 30 يوليو 2024
- **الربع الثاني:** الفترة من 31 يوليو 2024 حتى 30 اكتوبر 2024
- **الربع الثالث:** الفترة من 31 اكتوبر 2024 حتى 30 يناير 2025
- **الربع الرابع:** الفترة من 31 يناير 2025 حتى 30 ابريل 2025

**الفترات الزمنية لتنفيذ
ومتابعة الحوكمة المؤسسية
للسنة الأولى من عمل الفريق**

المبادرات والمشاريع الداعمة للكوكمة المؤسسية

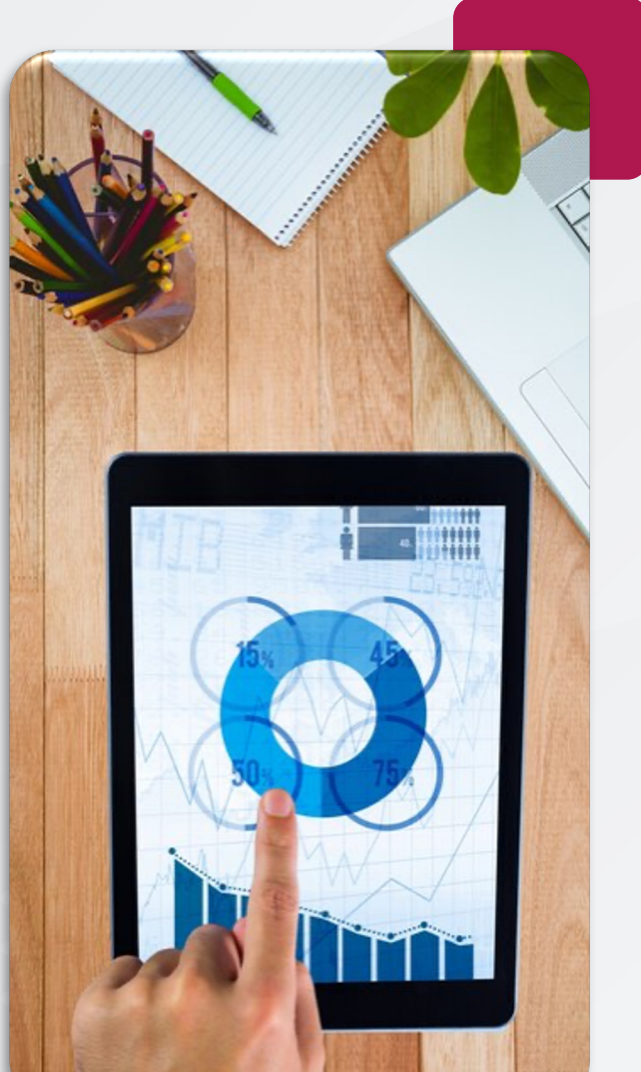
الفصل الثاني:

استحداث التطبيقات والأنظمة الداعمة

إضافة الى الأنظمة الاللكترونية التي تم ذكرها في التقرير الأول والثاني للكوكة الرقمية في الهيئة فانه وخلال فترة التقييم الثالثة والرابعة تم استحداث عدة تطبيقات إلكترونية خاصة لتعزيز تنفيذ مبادئ الكوكمة المؤسسية مثل:

أنظمة إلكترونية لرصد الأداء المؤسسي.

1. نظام العقود والكفالات البنكية والذي يعمل من خلال مجموعة من القوانين واللوائح التي تهدف الى ضمان الشفافية والالتزام المالي وتقليص الدورة المستندية والوقت اللازم في التعاقدات والذي يتم عن طريق نظام إلكتروني متطور خاص بإدارة التوريدات والخدمات.
2. خدمات الهيئة في منصة (سهل) الحكومية حيث تم رفع الخدمات التالية: الاستعلام عن الجهات الرياضية، التطوع في الفعاليات، الخدمات الخاصة بالتفرعات الرياضية، وحجز الساحات الرياضية، حجز القاعات التدريبية في مركز عبدالله السالم لإعداد القادة، التسجيل في الدورات التدريبية التحكيمية، خدمات خاصة بحجز المواعيد في مركز الطب الرياضي.



3. المنصة الرسمية للفعاليات الوطنية (حياكم)، حيث تعد منصة شاملة تجمع مختلف الفعاليات الرياضية والبطولات المحلية والدولية والفعاليات الفنية والثقافية والتي تؤدي الى تغطية شاملة للفعاليات ومتابعة اخر التحديثات والاعلانات من الجهات المنظمة وتساعد على التكامل مع وسائل التواصل الاجتماعي وتعتبر دليل شامل لأبرز المعالم السياحية والثقافية في الكويت. تجاوز عدد مستخدمي المنصة أكثر من 450,000 مستخدم.
4. نظام لإدارة الحضور والانصراف للهيئة وربطها مع النظم المتكاملة بديوان الخدمة المدنية.
5. النظام الخاص لإدارة الاستثمار والذي يهدف الى متابعة العقود والمشاريع الاستثمارية بالهيئات الرياضية.
6. نظام الدعم المالي لعقود اللاعبين المحترفين والنظام الخاص بالحكام والمدربين والذي يتضمن إجراءات التعيين وطلب تجديد العقود وصرف الرواتب وإجراءات نهاية الخدمة للمدربين.

تطبيقات لإدارة المخاطر والامتثال.

1. اعمال تنفيذ البنية التحتية ومركز البيانات الخاص بالهيئة وإدارة الكوارث والربط بين مبنى الهيئة واستاد جابر الأحمد الدولي.

منصات تواصل داخلية لرفع تقارير الشفافية.

1. نظام التظلمات الإدارية عبر موقع الهيئة الالكتروني وذلك تعزيزاً لمبدأ الشفافية وحفظاً للحقوق الإدارية لكافة العاملين في الهيئة يمكن للمتظلمين التقدم بتظلماتهم الإدارية المتعلقة بالقرارات الإدارية الصادرة عن الهيئة بكل شفافية من خلال الموقع <https://gri.pas.gov.kw>
2. النظام الالكتروني الخاص بقانون حق الاطلاع والبحث العلمي وذلك عبر موقع الهيئة الالكتروني وهو نظام يتيح للأشخاص الحق في الاطلاع على المعلومات والقرارات الإدارية والحصول على الوثائق العامة التي في حوزة الهيئة وفقاً لنموذج معد خصيصاً لهذا الغرض، يتم تقديمه للهيئة مقابل رسوم رمزية، بما لا يتعارض مع التشريعات النافذة، كما يمكن هذا النظام الباحثين العلميين من الحصول على المعلومات الخاصة بالهيئة بكل يسر وسهولة على أن تكون تلك المعلومات عامة ومتاحة للنشر ولا تخضع لسرية قانونية، أو خاصة بطالب المعلومة، سواء كانت قرارات إدارية أو مستندات متعلقة به وذلك تعزيزاً لمبدأ الشفافية والنزاهة في العمليات الإدارية ومكافحة الفساد وإرساء لعلانية القرارات الإدارية.

• برامج التوعية والتدريب

1. تنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية مكثفة حول مفاهيم الحوكمة المؤسسية وأهميتها العملية، استهدفت مختلف المستويات الإدارية والفنية من موظفين تنفيذيين الى اشرافيين.
2. تنفيذ حلقة نقاشية خاصة بمدونة السلوك الوظيفي بالتنسيق مع الهيئة العامة لمكافحة الفساد ضمن مشروع أداء الخاص بمدونة السلوك الوظيفي
3. إطلاق الحملة الإعلامية والرسائل التوعوية الخاصة بتطبيقات مدونة السلوك الوظيفي عبر وسائل التواصل الاجتماعي وموقع الهيئة الالكتروني.

مؤشرات الأداء وقياس التقدم

الفصل
الثالث:

عرض المؤشرات وماتم رصده

تعد الهيئة العامة للرياضة من الجهات الحكومية التي تمثل ميدانًا مهمًا لتطبيق هذا المبدأ، نظرًا لما تضطلع به من مسؤوليات تتعلق بإدارة ودعم الأنشطة الرياضية وما يرتبط بذلك من قرارات تمويلية وتنظيمية ذات طابع عام. إن تعزيز الشفافية داخل الهيئة العامة للرياضة لا يقتصر على الإعلان عن أنشطتها أو ميزانياتها، بل يشمل أيضًا تبني معايير واضحة تشمل إتاحة المعلومات، وضوح الإجراءات الإدارية والرقابية، وقد برزت الحاجة إلى هذه المعايير بشكل خاص في ظل ما شهدته الساحة الرياضية من تحديات، سواء على مستوى الأداء المؤسسي أو فيما يتعلق بالحوكمة المالية والإدارية للاتحادات والأندية الرياضية. وهذا ما تم رصده خلال الفترة الربع الثالث والرابع من السنة المالية 2024-2025

- ❖ استمرار نشر البيانات الخاصة بالمشاريع التطويرية والانشائية على الموقع الإلكتروني للهيئة.
- ❖ إتاحة سجلات المناقصات والعقود إلكترونياً بما يضمن المساواة في فرص الوصول للمعلومات وذلك عبر النظام الإلكتروني الخاص بالعقود وتسجيل الشركات.
- ❖ نشر القرارات والتعاميم الخاصة بالعمل والعاملين على الشاشات الإلكترونية في كافة أرجاء الهيئة وعبر الموقع الإلكتروني.
- ❖ الإعلان عن كافة الخدمات التي تقدمها الهيئة عبر الموقع الإلكتروني، مع ادراج كافة إجراءات العمل الخاصة بالخدمات التي تعنى بالمستفيدين من خارج الهيئة.
- ❖ إجراءات الحصول على البيانات الخاصة بالدراسات والبحث العلمي أو الاطلاع العام متاحة وميسره عبر نظام حق الاطلاع وتعبئة النموذج الخاص بذلك.



تُعد المساءلة ركيزة أساسية من ركائز الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي، إذ تضمن خضوع المؤسسات العامة للمراجعة والتقييم المستمر، وترتبط بين ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية عن النتائج. وتكتسب المساءلة أهمية مضاعفة في الهيئة العامة للرياضة وذلك لما تقدمه من خدمات حيوية وما تقوم به من دورًا محوريًا في إدارة وتوجيه القطاع الرياضي، تتعامل من خلاله مع موارد مالية وبشرية كبيرة، ما يستدعي وجود منظومة مساءلة واضحة وفعّالة تضمن سلامة الأداء وكفاءة تخصيص الموارد. وعليه فإن تطبيقات مبدأ المساءلة داخل الهيئة يعتمد على مجموعة من المعايير المؤسسية، تشمل: تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح، وضع مؤشرات أداء قابلة للقياس، وتفعيل أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي والخارجي، وإعداد تقارير دورية عن الأداء المالي والإداري، وتمكين الجمهور المعني والجهات الرقابية من ممارسة دورهم في المراقبة والمحاسبة. وهذا ما تم رصده خلال الفترة الربع الثالث والرابع من السنة المالية 2024-2025

- ❖ تقوم إدارة مركز نظم المعلومات حالياً بالتنسيق لأعداد نظام الي داخلي لمتابعة الأداء الفردي والمؤسسي وفق مؤشرات أداء محددة وواضحة، يتم فيها ربط اسم المستخدم لأي نظام عمل خاص بالموظف مع نسبة الإنجاز.
- ❖ تصدر الهيئة تقارير شفافية توضح نقاط القوة ونقاط الضعف والإجراءات التصحيحية المتخذة واعلانها عبر الموقع الالكتروني للهيئة مع تحديد الدرجة المرصودة والإدارة المعنية بتنفيذ الاجراء المطلوب ويتم ذلك عبر تقارير الحوكمة الربع سنوية ولوحة عناصر المراجعة المعلنة في الموقع الالكتروني طوال السنة المالية.
- ❖ تم تشكيل فريق العمل الخاص بدراسة قرارات الحفظ والشكوى المنظورة امام النيابة العامة ووضع التوصيات لتلافي السلبيات ووضع الحلول التي تصب نحو الحفاظ على المال العام كذلك يتم تحديد الوحدة التنظيمية المتسببة في تقديم الشكاوى وذلك للعمل على مسائلتها.

هي التزام العاملين بالمعايير الأخلاقية والمهنية في جميع تعاملاتهم، ورفضهم لأية ممارسات غير قانونية أو تمييزية أو ذات طابع شخصي، بما في ذلك تضارب المصالح، والفساد الإداري أو المالي، أو إساءة استخدام السلطة. وتبرز الهيئة العامة للرياضة كواحدة من الجهات التي تتطلب مستويات عالية من النزاهة المؤسسية، نظرًا لتعاملها المباشر مع الدعم المالي للأندية والاتحادات، وإدارة المرافق الرياضية، والإشراف على المشاريع ذات البعد الجماهيري والوطني.

وتقوم النزاهة في الهيئة العامة للرياضة، على عدد من المعايير، من أبرزها: وضع قواعد سلوك وظيفي ملزمة، تطبيق نظام واضح لمنع تضارب المصالح، ضمان العدالة في التعيينات والترقيات، توفير آليات فعّالة للكشف عن الفساد والتبليغ عنه، وتعزيز ثقافة الامتثال للأنظمة والقوانين. وهذا ما تم رصده خلال الفترة الربع الثالث والرابع من السنة المالية 2024-2025

- ❖ تدريب العاملين والإداريين على مدونات السلوك الأخلاقي وذلك عبر إدراج مجموعة من البرامج التدريبية الخاصة بمكافحة الفساد والحوكمة المؤسسية ومدونة السلوك الوظيفي في الخطة التدريبية.
- ❖ التنسيق مع الهيئة العامة لمكافحة الفساد لعمل حلقة نقاشية خاصة بمدونة السلوك الوظيفي عبر الحملات الخاصة بمشروع أداء الذي يعنى برفع مستوى وعي العاملين بقواعد السلوك الوظيفي.
- ❖ إطلاق خدمة خاصة لاستقبال الشكاوى المتعلقة باختراق مدونة السلوك الوظيفي وذلك عبر الموقع الإلكتروني للهيئة حيث يتم تعبئة النموذج الخاص بذلك وفق سرية تامة.



هي أساس تنظيمي يضمن أن تُدار المؤسسات وفق مبادئ الإنصاف والمساواة والاحترام المتبادل بين جميع الأطراف ذات العلاقة. وفي الهيئة العامة للرياضة في الكويت، تُعد العدالة ضرورة تنظيمية وليست خيارًا، إذ تتعامل مع قضايا تمس شريحة واسعة من الشباب والرياضيين، مما يستلزم توفير بيئة رياضية وإدارية تحترم مبدأ المساواة وتُعزز ثقة المجتمع الرياضي بالمؤسسة.

وتقوم العدالة في الهيئة العامة للرياضة، على عدد من المعايير، من أبرزها المساواة في المعاملة، ووضوح المعايير في اتخاذ القرار، احترام الحقوق الوظيفية والرياضية، إتاحة فرص متكافئة للمشاركة والتطوير، وتفعيل مسارات التظلم لكل من يشعر بالضرر. وهذا ما تم رصده خلال الفترة الربع الثالث والرابع من السنة المالية 2024-2025

- ❖ اعتماد معايير موحدة لتوزيع الدعم المالي للأندية والاتحادات الرياضية بناءً على الأداء والحاجة الفعلية.
- ❖ إطلاق مبادرات لدمج الرياضيين ذوي الاحتياجات الخاصة وتعزيز مشاركتهم في البطولات وذلك عبر الأنشطة التي يقوم بها قطاع الرياضة للجميع.
- ❖ تشكيل فريق عمل مساند وخاص بفض العروض والمطاريق لضمان التقييم النزيه للعروض والمشاريع وفق معايير شفافة.
- ❖ تشكيل فريق عمل خاص بمراجعة اللائحة المالية والإدارية لقطاع الرياضة للجميع مشكل من مجموعة من العاملين بالهيئة وموظفين من وزارة المالية وذلك لضمان العدالة والحيادية.



هي العملية التي تضمن انخراط مختلف أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط واتخاذ القرار وصياغة السياسات العامة داخل المنظومة وتكمن أهميتها في كونها تسهم بشكل مباشر في تحسين نوعية القرارات، وزيادة القبول المجتمعي لها، ورفع كفاءة تنفيذها. فكلما اتسعت دائرة المشاركة، زادت القدرة على مواكبة احتياجات المستفيدين، والاستجابة للتحديات المتغيرة بمرونة وعدالة.

الهيئة العامة للرياضة، تُعد جهة حيوية تُشرف على تنظيم وتطوير القطاع الرياضي، وتتعامل مع طيف واسع من الجهات والفئات، من بينها الأندية، الاتحادات، الرياضيون، الشباب، والقطاع الخاص. وبالتالي، فإن بناء نظام تشاركي حقيقي داخل الهيئة يُعد ضرورة إدارية وتنموية، لا مجرد خيار تنظيمي. وهذا ما تم رصده خلال الفترة الربع الثالث والرابع من السنة المالية 2024-2025

تعزيز المشاركة المجتمعية:

- ❖ تنظيم استبيانات واستطلاعات رأي عامة مع انطلاق المشاريع والخدمات والفعاليات.
- ❖ تمكين الأندية والاتحادات من تقديم مقترحات ومبادرات مباشرة إلى الهيئة للنظر في تبنيها.
- ❖ تنظيم فعاليات رياضية تجمع بين المسؤولين والمواطنين لتعزيز التواصل.
- ❖ تعزيز الشراكات الدولية والمحلية:
- ❖ تعزيز التعاون مع الهيئات الرياضية العالمية لتبادل الخبرات وتنفيذ برامج مشتركة.
- ❖ تشجيع القطاع الخاص على المشاركة في تمويل الفعاليات الرياضية وتطوير المرافق.

المشاركات المجتمعية والدولية



الفعالية	الجهة المتعاون معها	المكان	تاريخ التنفيذ	عدد المستفيدين
دورة السباحة " اكوا سبورت " للنساء	الأندية الخاصة	Flex vip الشعب البحري Flex boutique صباح السالم	بداية من 05/10/2024 وحتى 09/12/2024	
ورشة عمل بعنوان الرياضة الآمنة	السفارة البريطانية	مسرح الهيئة	19/10/2024	62
الحفل الختامي لنادي سمائي التربوي	نادي سمائي التربوي	مسرح الهيئة	26/10/2024	فتيات نادي سمائي التربوي
المؤتمر الدولي لمكافحة التبغ	الجمعية الكويتية لمكافحة التدخين والسرطان	قاعة البدع بفندق (موفنبيك البدع)	28/10/2024-27	150
الدورية التدريبية لكرة القدم ساحة مشرف		ساحة مشرف	من أكتوبر 2024 حتى مارس 2025	300
بوث تعريفية توعوي لمرتادي الدورة التدريبية لكرة القدم	الأكاديميات الرياضية	ساحة مشرف	ابتداءً من 03/11/2024	150
معرض وسباق الجري KU MARATHON	جامعة الكويت	جامعة الكويت - الشدادية	16/11/2024	405

الفعالية	الجهة المتعاون معها	المكان	تاريخ التنفيذ	عدد المستفيدين
ماراثون المشي لذوي الاحتياجات الخاصة	الجهات الحكومية والمدارس الخاصة	مجمع البولييفارد	25/11/2024	120
المشاركة في الفعالية توعوية تحت عنوان (اليوم الرياضي - الماراثون الأول)	وزارة التربية	مدرسة روضة سعد بن معاذ - منطقة الأحمدية	17/12/2024	
فعالية ومعرض "ناوي ملتقى العافية"	شركة NAW	360 مول	11/01/2025-10-09	250
مسابقات القوس والسهم والدامة بالتعاون مع مدينة الدعية الصحية تحت عنوان النشاط الذهني والصحة النفسية	مدينة الدعية الصحية	مركز شباب الدعية	07/01/2025	60
فعالية مدينة الدعية الصحية تحت عنوان "النشاط الذهني والصحة النفسية"	مدينة الدعية الصحية	ملعب مركز شباب الدعية	15/01/2025	200
سباق الجري (ماراثون حياة 2025) بالتعاون مع جمعية صندوق إعانة المرضى		مجمع البولييفارد السالمية	22/01/2025	70
ماراثون الصحة العامة	وزارة الصحة	استاد جابر	01/02/2025	60

الفعالية	الجهة المتعاون معها	المكان	تاريخ التنفيذ	عدد المستفيدين
ماراثون الرياض بالمملكة العربية السعودية		الرياض	7 - 9 فبراير 2025	10
عمل بوث تعريفى توعوي لمرتادي الدورة التدريبية لكرة القدم لمدة شهرين	الأكاديميات الرياضية	ساحة مشرف	بداية من 01/02/2025 حتى 27/03/2025	120
معرض المؤتمر الثاني للمدن الصحية في دولة الكويت	المدن الصحية	فندق الريجنسي	12/02/2025-10	200
المهرجان الخليجي الرياضي للميع (16) بدولة قطر		قطر	10 - 14 فبراير 2025	14
معرض الكويت للاستدامة النسخة الرابعة للموسم 2024/2025	وزارة الشؤون	مروج	15/02/2025-14-13	250
الماراثون الرياضي لمدينة الشعب الصحية	مدينة الشعب الصحية	----	15/02/2025	90
اليوم الرياضي لكبار السن تحت عنوان(صحتك تهمنا - بالحركة بركة)	وزارة الصحة	ساحة صفاة	18/02/2025	127

الفعالية	الجهة المتعاون معها	المكان	تاريخ التنفيذ	عدد المستفيدين
احتفالية جامعة الكويت الموحدة بالأعياد الوطنية فبراير 2025 بالتعاون مع جامعة الكويت	جامعة الكويت	مدينة صباح السالم الجامعية (الشدادية)	20/02/2025-19	500
المشاركة في بوث توعوي ضمن احتفالات يوم الكويت الرياضي	الجهات الحكومية	جسر جابر	20/02/2025	100
بوث توعوي للمشاركة في يوم الأحمدي الرياضي تزامناً مع يوم الكويت الرياضي	محافظة الأحمدية	محافظة الأحمدية	22/02/2025-20	1000
مسابقة الخطوات ليوم الأحمدي الرياضي بالتزامن مع احتفالات يوم الكويت الرياضي	محافظة الأحمدية	محافظة الأحمدية	22/02/2025-20	
المشاركة في الملتقى التعريفي الأول لخدمات ذوي الإعاقة تحت شعار (رعايتكم هدفنا)	فريق أصدقاء المعاقين	فندق ريجنسي	23/02/2025	
يوم الكويت الرياضي	الجهات الحكومية	جسر جابر	2025 / 02 / 22	20 الف
مهرجان الواعدين ضمن فعاليات يوم الكويت الرياضة بطولة البراعم	الاتحاد الكويتي الرياضي المدرسي والتعليم العالي		22/02/2025	120

الفعالية	الجهة المتعاون معها	المكان	تاريخ التنفيذ	عدد المستفيدين
البطولة الرمضانية التاسعة للمكفوفين	جمعية المكفوفين الكويتية	مقر جمعية المكفوفين الكويتية	09/03/2025-05 والختام 19/03/2025	57
بطولة كرة القدم النسائية للمصالات الرمضانية	الأندية النسائية	نادي سلوى - القرين	13/03/2025-09	8 فرق
الدورة الرمضانية لكرة القدم للمحافظات	المحافظات الست	الساحات الرياضية والختام ساحة مشرف	بداية من 10/03/2025 حتى 19/03/2025	92 فريق
بوث توعوي لدوري كرة القدم للمحافظات الرمضانية	الأكاديميات	ساحة مشرف الرياضية	19/03/2025	250
فعالية التوعية الصحية الميدانية للمحافظات	المحافظات	المجمعات التجارية (العاصمة مول ، البوليفارد ، الأفنيوز)	15/03/2025-14-13 22/03/2025-21-20g 29/03/2025-28-27	1100
دوري الوزارات والمؤسسات والهيئات الحكومية للموسم 2024/2025:	الجهات الحكومية		من أكتوبر 2024 حتى مارس 2025	1,853

تنبع أهمية الاستدامة من كونها تعكس التزام المنظومة بالرؤية بعيدة المدى، وعدم الاكتفاء بالحلول المؤقتة أو المعالجات السطحية. وتُعد الاستدامة معيارًا حاكمًا للقرارات المتعلقة بالاستثمار، وتطوير الكوادر، وتخطيط البنية التحتية، بما يضمن المرونة، ويُقلل من المخاطر المؤسسية. وفي هذا السياق، تكتسب الهيئة العامة للرياضة في دولة الكويت دورًا محوريًا في تعزيز الاستدامة. وهذا ما تم رصده خلال الفترة الربع الثالث والرابع من السنة المالية 2024-2025

- ❖ تم اعداد نظام الكتروني خاص بمتابعة مخرجات استراتيجية الهيئة من قبل إدارة مركز نظم المعلومات بالتنسيق مع إدارة التخطيط الاستراتيجي..
- ❖ تم اعداد استبيان قياس مدى وعي العاملين بالهيئة بالاستراتيجية وتعميمه وتحليل نتائجه والعمل على اعداد جدول بالإجراءات التصحيحية اللازمة من قبل إدارة التخطيط الاستراتيجي.
- ❖ ادراج برامج تدريبية متخصصة لدمج مبادئ الاستدامة في تخطيط وإدارة المشاريع الرياضية الانشائية ضمن خطة التدريب السنوية للعاملين من الوظائف الهندسية في الهيئة.
- ❖ تم تشكيل اللجان الخاصة بمجلس إدارة الهيئة والعمل على تفعيلها.



نموذج تقييم حالة مبادئ
الحوكمة المؤسسية

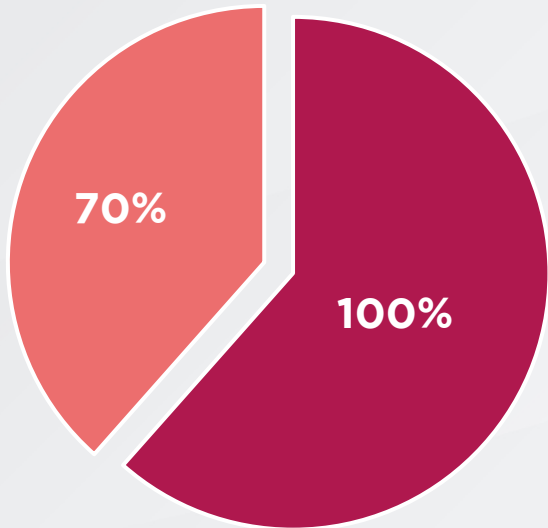
قياس التقدم لعناصر المراجعة



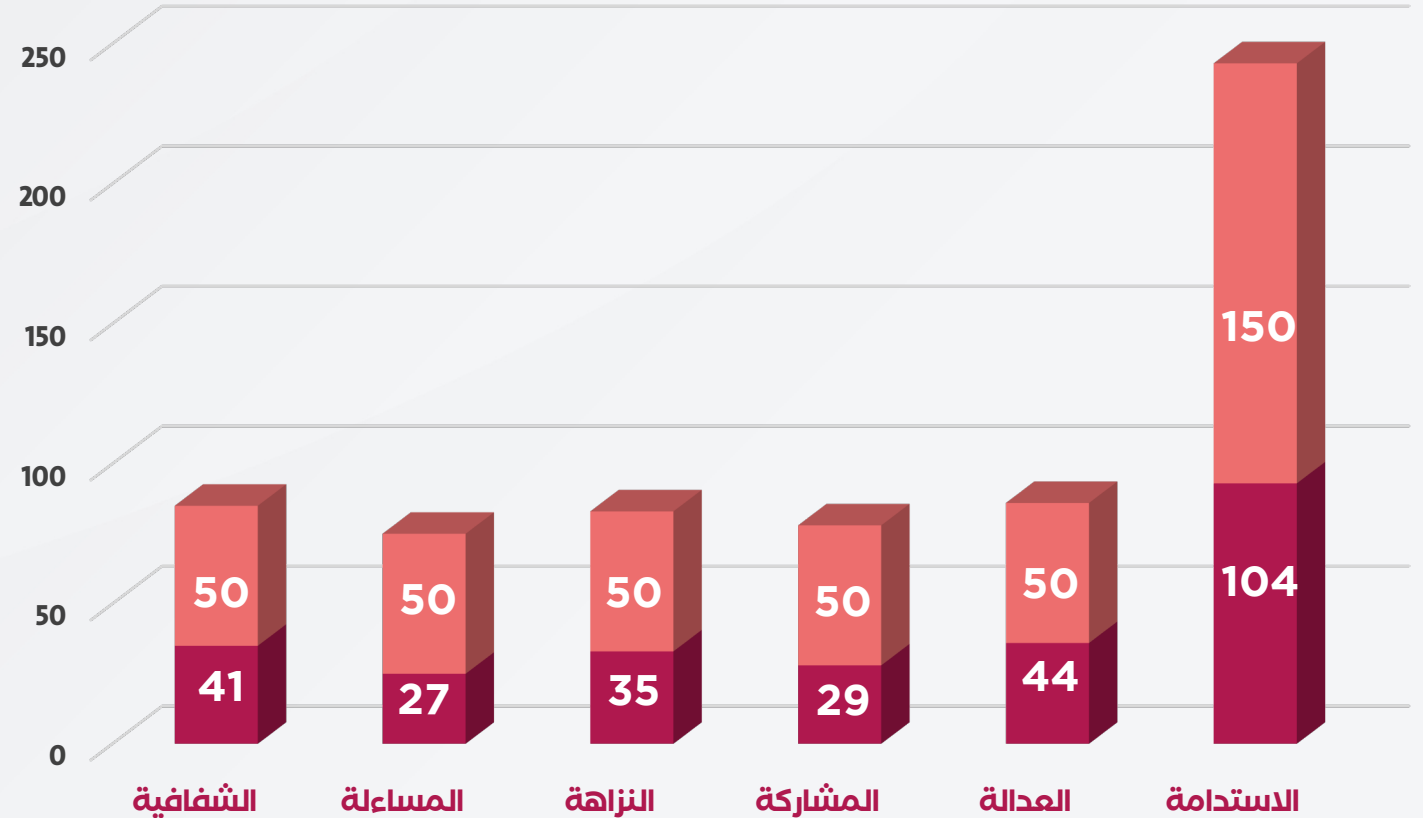
م	مبادئ الحوكمة المؤسسية	التقييم المثالي لحالة العنصر	التقييم الحالي
1	الشفافية	50	41
2	المساءلة	50	27
3	النزاهة	50	35
4	المشاركة "حق التعبير عن الرأي"	50	29
5	العدالة "المساواة وسيادة القانون"	50	44
6	الاستدامة-الرؤية-الفاعلية-إدارة المخاطر	150	104
	المجموع	400	280
	النسبة المئوية	%100	%70

الرسم البياني لتقييم حالة العناصر

النسبة المئوية



■ تقييم العنصر ■ التقييم الحالي



■ تقييم حالة العنصر ■ التقييم الحالي

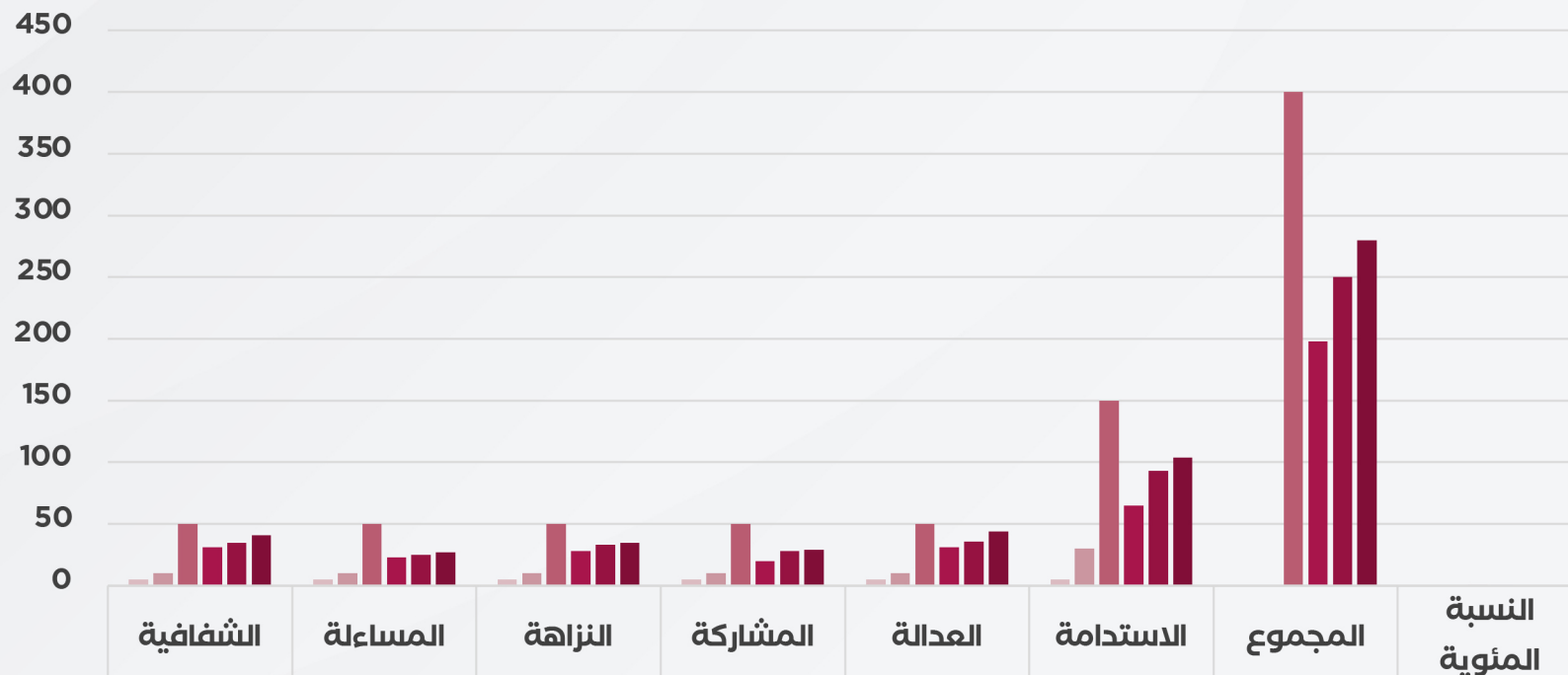
مقارنة بين الوضع السابق والحالي

جدول قياس النسب والاوزان

م	مباديء الحوكمة	قيمة العنصر	عدد عناصر المراجعة	تقييم حالة العنصر	تقييم الربع الأول للسنة 2025-2024	تقييم الربع الثاني للسنة 2025-2024	تقييم الربع (الثالث والرابع) للسنة 2024-2025
1	الشفافية	5	10	50	31	35	41
2	المساءلة	5	10	50	23	25	27
3	النزاهة	5	10	50	28	33	35
4	المشاركة	5	10	50	20	28	29
5	العدالة	5	10	50	31	36	44
6	الاستدامة	5	30	150	65	93	104
المجموع				400	198	250	280
النسبة المئوية				%100	%49.5	%62.5	%70

تطور الحوكمة المؤسسية للربع الأول والثاني (مجموع الربعي الثالث والرابع) للسنة المالية

2025-2024



العنصر	الشفافية	المساءلة	النزاهة	المشاركة	العدالة	الاستدامة	المجموع	النسبة المئوية
1	2	3	4	5	6	7	8	
قيمة العنصر	5	5	5	5	5	5		
عدد عناصر المراجعة	10	10	10	10	10	30		
تقييم حالة العنصر	50	50	50	50	50	150	400	100%
تقييم الربع الأول للسنة 2024-2025	31	23	28	20	31	65	198	49.50%
تقييم الربع الثاني للسنة 2024-2025	35	25	33	28	36	93	250	62.50%
تقييم الربع (الثالث والرابع) للسنة 2024-2025	41	27	35	29	44	104	280	70%



التحليل المقارن لحوكمة المؤسسة للسنة المالية

2025-2024

الاستنتاج العام

ارتفع التقييم الكلي من 49.5% في الربع الأول إلى 70% في الربع الثالث والرابع، أي بزيادة قدرها 20.5 نقطة مئوية خلال العام. تُعد الاستدامة والعدالة من أعلى المبادئ تطورًا، بينما تحتاج المساءلة والمشاركة إلى مزيد من التركيز في الخطط القادمة.

الشفافية:

ارتفع التقييم من 31 إلى 41 خلال العام، ما يعكس تحسُّنًا في الإفصاح عن المعلومات وتمكين الجمهور من الاطلاع على الأنشطة والقرارات.

المساءلة:

شهدت نموًا طفيفًا من 23 إلى 27، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز آليات الرقابة الداخلية وتحديد المسؤوليات بشكل أوضح.

النزاهة:

ارتفع التقييم من 28 إلى 35، وهو مؤشر إيجابي على تحسُّن الإجراءات المتعلقة بمنع الفساد وتعزيز القيم الأخلاقية.

المشاركة:

تحسنت النتيجة من 20 إلى 29، ما يدل على خطوات جيدة نحو إشراك الأطراف المعنية في صنع القرار.

العدالة:

تطورت من 31 إلى 44، مما يُظهر تحسُّنًا في ممارسات توزيع الفرص والمعاملة العادلة داخل الهيئة.

الاستدامة:

سجّلت أعلى نسبة تحسُّن، من 65 إلى 104، ما يعكس جهودًا واضحة في بناء خطط طويلة الأمد وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد.

التوصيات وخطط التطوير المستقبلية

الفصل الرابع:

توصيات لتعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية

- ❖ مواصلة برامج التوعية والتدريب المتخصص والاستمرار في تدريب وتأهيل الكوادر الإدارية على مفاهيم الحوكمة المؤسسية.
- ❖ تطوير مؤشرات إضافية لقياس الأداء على مستوى كل إدارة وربط تطبيق الحوكمة بمؤشرات الأداء المؤسسي ويتم ذلك عبر تعزيز المساءلة عبر تطوير آليات التقييم الداخلي وربط الأداء بالمكافآت أو المساءلات.
- ❖ تعزيز دور لجان وفرق الرقابة الداخلية مثل فريق الحوكمة المؤسسية وباقي الفرق واللجان المعنية والتأكيد على الاستقلال الوظيفي لها.
- ❖ تطوير التشريعات والسياسات الداعمة للحوكمة المؤسسية.
- ❖ زيادة المشاركة المجتمعية من خلال توسيع قنوات الحوار مع الشركاء الرياضيين والمستفيدين.
- ❖ تفعيل الشفافية الرقمية من خلال تحديث المواقع الرسمية والتقارير العامة

خطط العمل المستقبلية

- ❖ الرغبة في استحداث وحدة داخلية لمتابعة تنفيذ وتفعيل الحوكمة المؤسسية.
- ❖ مراجعة دورية للسياسات واللوائح لضمان التوافق مع مبادئ الحوكمة المؤسسية.
- ❖ تكثيف مبادرات التحول الرقمي الداعم للحوكمة المؤسسية.

التطلعات نحو الاستدامة والتميز المؤسسي

- ❖ تسعى الهيئة إلى بناء نموذج مؤسسي مستدام قائم على التميز في الأداء والالتزام التام بمبادئ الحوكمة، بما يعزز مكانتها المؤسسية إقليميًا.

الخاتمة

يجسد هذا التقرير ثمرة الجهود المكثفة التي بذلتها الهيئة العامة للرياضة خلال فترة الرصد، ويؤكد التقدم الملحوظ في بناء منظومة حوكمة مؤسسية متكاملة. إن النجاحات التي تحققت تشكل قاعدة راسخة لمواصلة مسيرة التميز المؤسسي، وتدعم التزام الهيئة بالتحسين المستمر نحو تحقيق أعلى مستويات الشفافية والكفاءة والاستدامة.

الملاحق



نماذج من التعميمات والإجراءات المحدثة



نموذج التقييم المؤسسي التفصيلي

المبادئ	عناصر المراجعة	توفرها		توقيت التنفيذ "ربع سنوي"				النشر الإلكتروني	المعني بالتنفيذ	الملاحظات - التوصيات تقييم حالة العنصر (5-1)
		نعم	لا	1	2	3	4			
الشفافية	1	*	*	*				*	لجنة حق الاطلاع	5
	2	*	*	*				*	لجنة حق الاطلاع	5
	3	*	*	*				*	لجنة حق الاطلاع	5
	4	*	*	*	*			×	إدارة التخطيط الاستراتيجي	2 البيانات غير محدثة وليست منشورة بشكل كامل
	5	*	*	*					لجنة حق الاطلاع	5
	6	*	*	*				*	قطاع الرياضة للجميع إدارة التطوير والتدريب	3 تم ادخال كل الخدمات الخاصة بإدارة التطوير - يلزم إضافة البيانات الخاصة بقطاع الرياضة للجميع
	7	*	*	*	*			×	ادارة الشؤون المالية	4 التقارير المالية متوفرة حين الطلب ومحدثة وكاملة لكنها غير منشورة الكترونيا
	8	*	*	*	*			×	لجنة الرد	5 تقارير المراجعة والتدقيق متاحة حين الطلب داخليا بين إدارات الهيئة ولومحدثة ومكتملة ولكنها غير متاحة الكترونيا وذلك حسب قرارات مجلس الوزراء بمنع النشر
	9	*	*	*	*			×	إدارة التخطيط الاستراتيجي - قسم تحليل الأداء	2 يوجد بيانات إحصائية للهيئة و لكنها غير مكتملة وغير محدثة و غير متاحة الكترونيا
	10	×	×	*	*			×	إدارة التخطيط الاستراتيجي - قسم تحليل الاداء	5 تم إضافة خدمة البحث العلمي وفق خدمة حق الاطلاع

37

1	حفظ التشريعات وترتيبها بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل العاملين بالهيئة .	*	*	*						الإدارة القانونية	التشريعات الخاصة متوفرة ومتاحة للعاملين في إدارات معينة فقط حسب طبيعة الاختصاص عبر أنظمة اليه (أنظمة صلاح الجاسم)	2
2	قائمة القيم التي تتبناها الهيئة وتشكيل موجهات الأفعال للعاملين بها مصاغة ومنشورة .	*	*	*						إدارة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاعلام	5	
3	توجد إستراتيجية لدى الهيئة لدعم الثقافة التنظيمية الإيجابية نحو النزاهة من خلال برامج التوعية ، وبناء القدرات ، ومشاركة العاملين في المؤتمرات المحلية والدولية ، ونشر نماذج الممارسات الإيجابية بين العاملين .	*	*	*						إدارة الاعلام	4	تقوم الإدارة بالتعاون مع الهيئة العامة لمكافحة الفساد بعمل برامج توعية بشكل مستمر دون وجود استراتيجية معتمدة ومحددة
4	مدونة سلوك متضمنة القيم التي يجب الإلتزام بها معتمدة وموقع عليها من العاملين وتم التدريب عليها .	*	*	*						إدارة الموارد البشرية	5	
5	المراجعون والمتعاملون من الهيئة على دراية بقائمة القيم الخاصة بالهيئة ومدونات سلوك للعاملين .	*	*	*						إدارة التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية	5	تم عمل استبيانات خاصة لقياس مدى ادراك العاملين للاستراتيجية والمدونة
6	لجنة الأخلاق والمبادئ التوجيهية للسلوك مشكلة ومفعلة في الجهة		x	*						إدارة الموارد البشرية	1	ضرورة العمل على اصدار القرار الإداري بإنشاء لجنة من المستويات الإدارية المختلفة "لجنة الشؤون الاخلاقية"
7	توجد آلية وقائية تساعد العاملين بالجهة للكشف عن احتمال حدوث تعارض في المصالح في احد الأعمال المكلف بها وكيفية تجنب ذلك	*	*	*						إدارة الموارد البشرية\إدارة الشؤون القانونية	4	يوجد تعميم
8	آلية الإبلاغ عن انتهاكات الأخلاقيات تضارب المصالح ، المحسوبية متاحة ومفعلة .	*	*	*						إدارة الشؤون القانونية وإدارة الموارد البشرية	4	يوجد تعميم كذلك نموذج خاص بانتهاك مدونة السلوك الأخلاقي معلن على الموقع الالكتروني.
9	التحقيقات والنتائج الخاصة بدعاوي الإنتهاكات تتم بحيادية ومهنية ومنشورة .	*	*	*						إدارة الشؤون القانونية	4	مخاطبة الإدارة المعنية بنشر نتائج التحقيقات بما لا يتعارض مع سرية المعلومات وحقوق العاملين
10	منظومة تحفيز وتشجيع التميز في مجال النزاهة الوظيفية	x	x	*						إدارة الموارد البشرية إدارة الشؤون القانونية	1	لايوجد

1	استراتيجية مفعلة لدى الهيئة للتواصل مع المستفيدين من خدماتها لتحديد أولويات الاحتياجات (استطلاعات رأي - لقاءات اجتماعات . موقع إلكتروني - وسائل تواصل إجتماعي ..)	*	*	x					ادارة الاعلام	توجد استراتيجية ولكنها غير معتمدة وتقوم بعمل استطلاع للرأي وتقييم للخدمات	4
2	لدى المنظمة سياسات تحفيزية تدعم المشاركة والتشاور مع المجتمع بشكل عام والمستهدفين لخدمات الهيئة بشكل خاص .	*				*			قطاع الرياضة للجميع	يوجد سياسة تدعم المشاركة لكنها غير معتمدة وغير منشورة الكترونيا وقوم الهيئة بالإعلان عن خدماتها وتحديد الفئات العمرية المستهدفة .	2
3	يوجد وحدة تنظيمية " فريق عمل " لدى إدارة العلاقات العامة مسؤول عن دعم المشاركة المجتمعية في صياغة سياسات المنظمة.	*				*			قطاع الرياضة للجميع	المشاركة المجتمعية من اختصاص قطاع الرياضة للجميع ة يتم عبر معظم اداراته	5
4	استراتيجية مصاغة ومفعلى لدى المنظمة حول نشر ثقافة رضا العملاء بين العاملين .	*				*			إدارة التخطيط الاستراتيجي	يوجد الية لكنها غير مصاغة وغير معتمدة	2
5	آلية للتنسيق مع منظمات المجتمع المدني كأحد وسائل دعم مشاركة المجتمع في صنع السياسات العامة الخاصة بالمنظمات في القطاعات المختلفة .	*				*			قطاع الرياضة للجميع	يتم توقيع عدة اتفاقيات تعاون مع ضرورة نشر لائحة المشاركة المجتمعية والتواصل مع منظمات المجتمع المدني المعنية بالفئة المستفيدة	4
6	خريطة اتصال لدى المنظمة لتنفيذ حملات توعية - إعلانية - إعلامية - لتعريف الجمهور المستهدف بخدمات المنظمة وآلية الحصول عليها .	*				*			قطاع الرياضة للجميع	تعرض القطاع المشاركات والخدمات المجتمعية ويحدد الفئات المستهدفة دزن نشرها الكترونيا	4
7	تقارير حول رصد وتحليل التوجهات الإعلامية والرأي العام تجاه الهيئة .	*				*			إدارة الاعلام	تقوم الإدارة بعمل تقارير دورية للمدير العام فيما يخص رصد الآراء حول الهيئة دون نشرها	4
8	لدى الهيئة خطة عمل مفعلة لإجراء دراسات ميدانية تفاعلية مع الجمهور المستهدف لتحديد أهم المشكلات والتحديات ذات الأولوية	*				*			إدارة التخطيط الاستراتيجي	لايوجد	1
9	لدى الهيئة رؤية للتعاون والمشاركة مع الجهات الأكاديمية والبحثية لتوظيف مخرجات الدراسات الخاصة بها في تطوير أداء المنظمة مشاركة الجهات الأكاديمية والبحثية في صناعة السياسات العامة .	x				*			إدارة التخطيط الاستراتيجي	لايوجد	1
10	لدى الهيئة رؤية مفعلة وآليات حول توظيف العمل التطوعي المجتمعي في تحقيق أهداف الهيئة .	*				*			قطاع الرياضة للجميع	توجد وحدة تنظيمية ولكن غير مفعلة وتوجد جهود فردية	2

1	قائمة القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بعمل الجهة مجمعة ومتاحة للعاملين وكذلك المتعاملين مع الهيئة .	*	*	*									* لجنة حق الاطلاع	5
2	العاملون بالجهة على معرفة بالتشريعات وتفسيراتها وآلية تطبيقها	*	*					*					إدارة الشؤون القانونية إدارة التخطيط الاستراتيجي	4 تم عمل استطلاع وقياس نسبة وعي العاملين بالتشريعات التي تهمهم بالتنسيق مع إدارة التخطيط الاستراتيجي والإدارة القانونية
3	الإدارة المعنية بالتحقيقات القانونية والشكاوي والمراجعة الداخلية والتدقيق الداخلي تتمتع بالإستقلالية اللازمة لأداء عملها .	*	*					*					إدارة الشؤون القانونية/إدارة التفتيش والتدقيق	5 لا يمكن نشر كافة التحقيقات طبقا للمادة (12) من قانون حق الاطلاع
4	لدى الجهة العدد المناسب من الخبراء والمتخصصين في مجال القانون للمساعدة على حل الإشكاليات القانونية التي تواجه الجهة " التطبيق ، التفسير .	*	*					*					إدارة الشؤون القانونية	5
5	يوجد آلية إجرائية مفعلة ومعلنة للتظلم من القرارات الإدارية .	*	*					*					إدارة الموارد البشرية إدارة الشؤون القانونية	5 يوجد نظام الي نظام الي للتظلمات منشور ومعلن
6	تنشر نتائج التظلمات من القرارات الإدارية .							x	*				الشؤون القانونية	1 لايوحد
7	قواعد مصاغة ومفعلة للتعامل مع كل المراجعين " المتعاملين مع المنظمة دون تمييز قائم على أي أسس .	*	*					*					الشؤون القانونية	5
8	آلية مفعلة للشكاوي في حالة التمييز في المعاملة ونظم جزاءات مناسبة .	*	*					*					الشؤون القانونية	5 يوجد ايميل خاص بهذا الشأن legal@pas.gov.kw كذلك توجد منصة موحدة لتلقي أي نوع من الشكاوي والتظلمات
9	ضوابط وقائية ضد آلية خروقات للقواعد القانونية المعمول بها ، خصوصا في حالة السلطة التقديرية الممنوحة للأشخاص .	x						*					إدارة الشؤون القانونية	5 يتم العمل بذلك وفق اللوائح والقوانين والتعاميم ذات الشأن
10	مراجعة مستمرة للقواعد القانونية في ضوء مستجدات التطبيق ومقترحات التعديل .	*	*					*					مجلس الإدارة إدارة الشؤون القانونية	4 يتم عمل مراجعات دورية خصوصا فيما يخص اللوائح والتعاميم الخاصة بقطاع الرياضة التنافسية

1	خطة استراتيجية لدى الجهة تحدد آليات تحقيق الأهداف المخططة وفق الرؤية العامة للخطة الإنمائية .	*	*	x	إدارة التخطيط الاستراتيجي	5
2	العاملون بالمنظمة على وعي وإقتناع برؤية الهيئة وأهدافها في المجتمع .	*	*	*	إدارة التخطيط الاستراتيجي	3 تم عمل استبيان خاص بقياس مدى وعي العاملين بالاستراتيجية ومخرجاتها وقياس يجب العمل على تحليل النتائج وإيجاد الحلول
3	تدعم الهيئة المبادرات الابتكارية التي تساعد في إحداث نقلة نوعية لأداء المنظمة وتأثيرها بالمجتمع.	x	*	*	إدارة التخطيط الاستراتيجي	2 توجد مبادرات من مختلف القطاعات دون وجود رؤية موحدة
4	إستراتيجية لدى الهيئة للتحويل للمنظمة المعرفية الحديثة تطبيقات الحكومة الإلكترونية . إدارة المعرفة .	*	*	*	إدارة نظم المعلومات	5 تضع الإدارة المعنية نموذج لمتابعة تحقق المخرجات ونتائج الاستراتيجية مع ادراجها على الموقع مع النموذج.
5	آلية شفافية لإختيار لإختيار القيادات وجذب وضم الكفاءات للعمل ودعم راس المال البشري بالهيئة .	x	*	*	إدارة الموارد البشرية	5 تعمل الهيئة وفق ضوابط وترشيدات ديوان الخدمة المدنية اما بالنسبة للقيادات فيتم اختيارهم وفق مراسيم اميرية
6	خطة للتسويق الاجتماعي للهيئة وأهم إنجازاتها .	*	*	*	إدارة الاعلام	5 تحتل الهيئة المركز الثاني على الجهات لحكومية المتميزة في مجال التواصل الاجتماعي
7	رؤية لدى المنظمة حول الشراكة مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني لتطوير جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة	x	*	*	قطاع الرياضة للجميع إدارة الاستثمار	5 تتوفر لائحة الاستثمار مع القطاع الخاص كذلك التعاونات المختلفة مع المنظمات المجتمعية التي تتم عبر بروتوكولات تعاون مختلفة مع قطاع الرياضة للجميع
8	لدى المنظمة آلية لتعزيز العائد من الأموال العامة المخصصة بأعلى قيمة تعود على المواطن .	*	*	*	إدارة الاستثمار	5
9	خطة مصاغة ومفعلة للأكشاف المبكر للأزمات والتعامل معها .	x	*	*	إدارة التخطيط الاستراتيجي + مجلس الادارة	1 ضرورة وجود وحدة تنظيمية خاصة بإدارة المخاطر
10	آلية لتحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة _ ظواهر فساد ، نقص موارد ، ضعف موارد بشرية ، ضعف ثقة الجمهور ...) .	x	*	*	إدارة التخطيط الاستراتيجي + مجلس الادارة	1 تتولى الجهة المسؤولة عن إدارة المخاطر مسئولية اعداد التقارير اللازمة للتعرف على المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الخطة اللازمة للتغلب عليها

11	الإطار التشريعي . قانون .لائحة تنفيذية . قرارات تنفيذية الهاص بتشكيل وطريقة عمل مجلس الإدارة . مجلس الأمناء . موثقة ومتاحة للأعضاء	*	*							x	امانة السر	5
12	التمثيل المناسب للأطراف المعنية بالمنسبة للمنظمة داخل مجلس الإدارة .	*	*							*	أمانة السر	4 مجلس الإدارة غير مكتمل
13	دليل إجرائي لأعمال مجلس الإدارة يوضح الجوانب القانونية والمهام الخاصة بمجلس الإدارة وطريقة التشكيل وآليات اتخاذ القرار ،وعقد افتماعات وتسجيل المحاضر واعتمادها .	*	*							x	أمانة السر	5 كافة الإجراءات ذكرت ضمن قانون انشاء الهيئة -
14	منظومة متكاملة لحفظ أعمال مجلس الإدارة .	*	*							x	أمانة السر	4 في اللائحة الداخلية يحظر نشر محاضر الاجتماعات
15	مدونة سلوك خاصة بممارسات مجلس الإدارة لمنع تضارب المصالح وإعلاء قيم النزاهة والحفاظ على المال العام وحرية التعبير والديمقراطية أثناء الإجتماعات .	x	*							x	أمانة السر	1 ضرورة عمل مدونة السلوك المطلوبة وعمل لجنة لمراقبة لالتزام المهني بأداء الاعمال
16	حدود فاصلة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لتفعيل مهام مجلس الإدارة في مجال الرقابة والإشراف على أعمال المنظمة .	*	*							x	أمانة السر+المدير العام	5
17	تحديد وتفعيل دور مجلس الإدارة مجلس الأمناء في رسم السياسات العامة وصياغة الأهداف الإستراتيجية .	*	*							*	لجنة التخطيط +أمانة السر	5 قانون انشاء الهيئة
18	آلية تمكين مجلس الإدارة من استطلاع آراء الأطراف المعنية لتحديد أولويات الهيئة .	x	*							x	أمانة السر	1 ضرورة تنفيذ استطلاعات الرأي المطلوبة لتحديد توجهات وأولويات الأطراف ذات العلاقة بالهيئة
19	إعلان قرارات مجلس الإدارة بشكل منتظم على المنظمة والرأي العام .	x	*							x	أمانة السر	5
20	آلية للمساءلة داخل مجلس الإدارة .	*	*							x	مجلس الادارة	1 ضرورة عمل مدونة السلوك المطلوبة وعمل لجنة لمراقبة لالتزام المهني بأداء الاعمال

21	توجد إرشادات توجيهية بشأن تشكيل وطريقة عمل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة .	*	*							x	أمانة السر	1 ضرورة عمل ورش عمل على مستوى متقدم للاعضاء حول طبيعة اللجان ومسئولياتها . (علما بان ذلك منصوص عليه في اللائحة الداخلية التي يحددها مجلس الإدارة حاليا.)
22	تشكيل عدد كاف من اللجان يمكن مجلس الإدارة للقيام بأعماله سواء في مجال التخطيط أو الرقابة أو العلاقة مع الأطراف المعنية .	*	*							x	أمانة السر	4 (حاليا موجودة ضمن اللائحة الداخلية)
23	لدى اللجان الإستقلالية والصلاحيات الكاملة للقيام بالأعمال المنوطة بها .	*	*							—	أمانة السر	5
24	تتمتع اللجان بالعناصر الفنية الملائمة اللازمة للمهام الخاصة بها .	*	*							—	أمانة السر	5
25	توجد رؤية استراتيجية لبناء قدرات وإحلال وتجديد اللجان بما يمكن من مساهمة عمليات التحديث للمنظمة في ضوء المتغيرات المعاصرة .	x							*	x	أمانة السر	1 ضرورة صياغة دليل ارشادي لتنظيم اعمال اللجان في ضوء القوانين والتجارب الدولية المميزة. تم طرحه في مجلس الإدارة ضرورة
26	تجتمع اللجان بشكل منتظم ولديها جدول أعمال .	*	*						*	—	أمانة السر	5
27	يوجد نظام لمتابعة أعمال اللجان وتقييم مخرجاتها .	*						x		x	أمانة السر	4
28	منظومة متكاملة لحفظ أعمال اللجان .	*	*						*	x	أمانة السر	4
29	أعمال ومخرجات اللجان متاحة بشكل منتظم للرأي العام والعاملين بالمنظمة .	*	*						*	x	أمانة السر	1
30	آلية معلنة للتواصل مع اللجان سواء من داخل المنظمة أو الجمهور العام .		x					*		x	أمانة السر	1

شكرا لكم..