



الهيئة العامة للرياضة
PUBLIC AUTHORITY FOR SPORT

الدليل الشامل
للوكمة المؤسسية
في الهيئة العامة للرياضة
دولة الكويت

2024
2025





الهيئة العامة للرياضة
PUBLIC AUTHORITY FOR SPORT

الدليل الشامل
للكوكمة المؤسسية
في الهيئة العامة للرياضة
دولة الكويت

2024
2025



حَضْرَةُ صَلَاحُ الدِّينِ
السَّيِّدِ مِشْعَلِ بْنِ أَحْمَدَ بْنِ جَابِرِ السَّبَّاحِ
أَمِيرَ دَوْلَةِ الْكُوَيْتِ

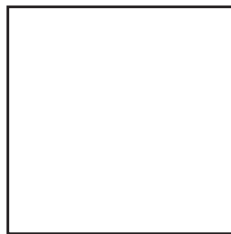


سَمُو الشَّيْخِ صَبَّاحٍ خَالِدِ بْنِ الْمُبَارَكِ الصَّبَّاحِ
وَلِيِّ عَهْدِ دَوْلَةِ الْكُوَيْتِ

إعداد التقرير

تم إعداد الدليل من قبل السادة
أعضاء فريق تفعيل ومتابعة تنفيذ
الحكومة المؤسسية في الهيئة العامة للرياضة
سعاد عباس عبدالله دهراب
(مدرب وطني معتمد في الحكومة المؤسسية)
السيد: جاسم محمد الصفار.

تم نشر نسخة إلكترونية من التقرير
على الموقع الإلكتروني للهيئة العامة للرياضة
www.pas.gov.kw



الفهرس

الصفحة	الموضوع
5	المقدمة
6	رؤية ورسالة وقيم الهيئة العامة للرياضة
7	أهمية الدليل - أهداف الدليل - نطاق التطبيق
8	الإطار العام للحوكمة المؤسسية في الهيئة العامة للرياضة
9	المرتكزات القانونية والتنظيمية
10	الشفافية - الإجراءات التنفيذية لتطبيق الشفافية -
12	مؤشرات قياس الشفافية
13	النزاهة - الإجراءات التنفيذية لتطبيق النزاهة -
15	مؤشرات قياس النزاهة
16	العدالة - الإجراءات التنفيذية لتطبيق العدالة -
17	مؤشرات قياس العدالة
20	مؤشرات قياس المساءلة
21	الاستدامة - الإجراءات التنفيذية لتطبيق الاستدامة -
23	مؤشرات قياس الاستدامة
24	المشاركة - الإجراءات التنفيذية لتطبيق المشاركة -
25	مؤشرات قياس المشاركة
26	أدوات وآليات التنفيذ
28	أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية
30	آليات المتابعة والتقييم والتطوير
31	التحديات المتوقعة وسبل المعالجة
33	التوصيات الإجرائية لتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية
34	الخاتمة
35	الملاحق (نماذج استرشادية)

المقدمة

تسعى الهيئة العامة للرياضة في دولة الكويت إلى ترسيخ مبدأ الحوكمة المؤسسية عبر بناء أنظمة إدارية ومالية فعّالة تركز على مبادئ الشفافية، والنزاهة، والعدالة، والمساءلة، والاستدامة، والمشاركة، بما ينسجم مع متطلبات البرنامج الوطني للحوكمة المؤسسية ومعايير ديوان الخدمة المدنية.

ويأتي هذا الدليل ليكون مرجعًا شاملاً يوجه إلى كافة الوحدات التنظيمية بالهيئة العامة للرياضة والقطاعات المختلفة نحو التطبيق الأمثل لهذه المبادئ، مستندًا إلى مؤشرات عملية تم قياسها من خلال تقارير الأداء المؤسسي للسنوات الماضية والحالية.

رؤيتنا



بيئة رياضية مستدامة ومناخ دافع للإنجاز

رسالتنا



تسعى الهيئة إلى تنفيذ السياسة الوطنية للدولة في مجال الرياضة وتنظيم بيئة العمل بالشراكة مع الهيئات والمؤسسات ذات الصلة داخل وخارج الكويت وتسخير الموارد والنظم لتنمية النشاط الرياضي

قيمنا



العدالة - النزاهة - الشراكة - التنوع - الكفاءة

أهمية الدليل

يكتسب هذا الدليل أهميته كونه:

- مرجعاً إجرائياً لتطبيق مبادئ الحوكمة الستة في الهيئة العامة للرياضة
- أداة لتقويم الأداء المؤسسي وتحديد مواطن التحسين.
- وسيلة لضمان الامتثال للممارسات الفضلى إدارياً ومالياً.
- أحد مدخلات تحقيق رؤية «كويت جديدة 2035» من خلال محور «الإدارة الحكومية الفعالة».

أهداف الدليل

- وضع إجراءات عملية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية الستة داخل الهيئة العامة للرياضة.
- توحيد المفاهيم والسياسات المرتبطة بالحوكمة في جميع الوحدات التنظيمية.
- رفع وعي الموظفين بحقوقهم ومسؤولياتهم الوظيفية.
- تعزيز الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر.
- تفعيل الرقابة الداخلية والامتثال للأنظمة والتشريعات.
- دعم ثقافة المشاركة والتمكين الوظيفي والإداري.
- ضمان استدامة الأداء وتحقيق مبدأ الإدارة الرشيدة

نطاق التطبيق

- يشمل جميع الوحدات التنظيمية في الهيئة (الإدارات، الأقسام المراقبات).
- يغطي الموظفين والإداريين والقيادات العليا
- الاندية الرياضية والاتحادات واللجان الأولمبية.
- منظمات ومؤسسات المجتمع المدني المعنية بالشأن الرياضي داخل دولة الكويت وخارجها.
- يمتد ليشمل السياسات، الإجراءات، العقود، الأنشطة الرياضية والمجتمعية.
- الجهات الرقابية والإشرافية ذات الصلة

الإطار العام للحوكمة المؤسسية في الهيئة العامة للرياضة

التعريف:

الحوكمة المؤسسية هي الإطار العام الذي يُحدد قواعد ممارسة السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة، من خلال منظومة متكاملة من السياسات والتشريعات والعمليات والهيكل التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين المصالح المتعددة لأصحاب العلاقة، وتضمن ممارسة الإدارة الرشيدة المبنية على أسس من الشفافية والمساءلة والنزاهة والعدالة والاستدامة والمشاركة.

وتُعد الحوكمة أداة تنظيمية وإدارية رئيسية تُسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية، وترسيخ مبادئ الرقابة الداخلية والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها، وضمان الإفصاح عن المعلومات بشكل منظم ومنهجي، بما يعزز ثقة الجمهور والجهات الرقابية والمستفيدين بأداء المؤسسة وقراراتها.

كما تُعنى الحوكمة المؤسسية بتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف المستويات الإدارية، وبما يضمن وضوح العلاقات التنظيمية والتكامل الوظيفي بين الجهات المعنية بصنع القرار والتنفيذ والمتابعة والتقويم، الأمر الذي يُسهم في الحد من تعارض المصالح، ومكافحة الفساد، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة.



ويأتي تبني الحوكمة في المؤسسات الحكومية كاستجابة لمتطلبات الإصلاح الإداري، وتحقيق الجودة والتميز في تقديم الخدمات العامة، ورفع مستويات الأداء المؤسسي وفق معايير النزاهة والشفافية والمساءلة، وضمان توافق الأنشطة المؤسسية مع الأهداف الوطنية والاستراتيجيات الحكومية ذات الصلة

الاصطلاح

نظام رقابي وإداري يضمن ممارسة السلطة بأسلوب يتسم بالشفافية، والمساءلة، والكفاءة.

الوظيفة

ضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة (الموظفين، المستفيدين، القيادات، الجهات الرقابية).

الهدف

تحقيق نتائج مؤسسية عادلة وفعالة ومستدامة.

المرتكزات القانونية والتنظيمية

- الدستور الكويتي.
- مرسوم قانون رقم (97) لسنة 2015 الخاص بإنشاء الهيئة العامة للرياضة.
- قوانين الخدمة المدنية ذات الصلة.
- الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري بدولة الكويت.
- دليل العمل الاجرائي لفريق الحوكمة المؤسسية بدولة الكويت
- ميثاق سلوك واخلاقيات العمل في الهيئة العامة للرياضة
- استراتيجية الكويت لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.
- قانون رقم 12 لسنة 2020 بشأن حق الاطلاع على المعلومات
- القواعد واللوائح الداخلية المعتمدة في الهيئة العامة للرياضة.
- المبادئ المقررة في الاتفاقيات الدولية ذات الصلة بالحوكمة والنزاهة.

المبادئ الأساسية وإجراءات تطبيقها

مبدأ الشفافية

الشفافية تعني إتاحة المعلومات وتيسير الوصول إليها، والإفصاح عن الإجراءات والقرارات بطريقة واضحة، ما يعزز الثقة المتبادلة بين المؤسسة والمجتمع. هي حجر الأساس في بناء الثقة بين المؤسسة وأصحاب العلاقة، وتتمثل في الإفصاح الواضح والدقيق عن المعلومات، وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة، وضمان أن جميع الأنشطة تتم بطريقة يمكن تتبعها ومراجعتها. في الهيئة العامة للرياضة، تُعد الشفافية أحد أبرز أدوات الحوكمة الفاعلة، حيث تُسهم في رفع مستوى النزاهة، وتقليل فرص الفساد، وتعزيز المساءلة على كافة المستويات الإدارية

الإجراءات التنفيذية لتطبيق الشفافية

◀ نشر المعلومات المؤسسية بشكل دوري:

- تتمتع الهيئة العامة للرياضة بسياسة معتمدة للنشر والافصاح وتعمل ضمن آلية واضحة تستمد مرجعيتها من القانون رقم 12 لسنة 2020 بشأن حق الاطلاع على المعلومات.
- إجراءات الحصول على البيانات الخاصة بالدراسات والبحث العلمي أو الاطلاع العام متاحة وميسره عبر نظام حق الاطلاع وتعبئة النموذج الخاص بذلك عبر النظام الإلكتروني الخاص بقانون حق الاطلاع والبحث العلمي وذلك عبر موقع الهيئة الإلكتروني 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.
- تنشر الهيئة كافة المعلومات المسموح نشرها على الموقع الإلكتروني للهيئة محدثة وكاملة وواضحة ويسهل الوصول إليها من قبل كافة أصحاب العلاقة حيث:
 - تنشر الهيئة أهدافها وقانون إنشائها وهيكلها التنظيمي موضحاً فيه أسماء كافة المسؤولين (قيادين وإشرافين) مقرونة بالبريد الإلكتروني الخاص بكل منهم.
 - تنشر الهيئة الاستراتيجية الخاصة بها التي تتضمن رؤيتها والقيم التي تحدد آلية العمل فيها.
 - تنشر الهيئة عبر موقعها الإلكتروني المعلومات الأولية الخاصة بالهيئات الرياضية من اتحادات وأندية رياضية شاملة وأندية رياضية متخصصة تشمل المعلومات أسماء رؤساء مجلس الإدارة وعنوان الهيئة الرياضية والبريد الإلكتروني الخاص بها كذلك موقعها الجغرافي عبر Google Map.

- تعلن الهيئة على الموقع الإلكتروني الخاص كافة القرارات والتعاميم والقوانين واللوائح والأنظمة الأساسية للهيئات الرياضية والمعاهدات والمناقصات والخطط التدريبية الخاصة بالموظفين العاملين داخل الهيئة والمدربين والمنتفعين من خارج الهيئة من مدربين ورياضيين وحكام. كما تعلن الهيئة كل ما يخص اللجان والفرق من اختصاصات ورؤسائها.

◀ تعزيز قنوات التواصل المفتوح:

- تخصيص بوابة إلكترونية لتلقي استفسارات وشكاوى المواطنين والرياضيين.
- تنظيم لقاءات دورية مع ممثلي المجتمع الرياضي ومؤسسات المجتمع المدني
- تعلن الهيئة عن الخدمات الخاصة بالجمهور، الأنشطة الترفيهية - خدمة الاستعلام عن العضوية - تسجيل الشركات - حجز الساحات وكل ما يخص أصحاب المصلحة وذلك من خلال الموقع الإلكتروني
- توفير منصة تفاعلية لاستطلاعات الرأي حول جودة الخدمات.

◀ تطوير أدلة السياسات والإجراءات الداخلية:

- إتاحة الأدلة الإدارية والإجرائية لجميع الموظفين وتحديثها باستمرار.
- توفير كافة التعاميم واللوائح والنماذج الإدارية الخاصة بالعاملين على الموقع الرسمي.
- تدريب الموظفين على أهمية الشفافية في التعاملات الداخلية والخارجية.

◀ إطلاق تقارير قياس الأداء المؤسسي:

- إصدار تقارير الربع سنوية حول الأداء المؤسسي حول الإنجازات، والتحديات،
- إرفاق تلك التقارير بخطط تحسين ومتابعة.

المؤشرات الخاصة بقياس النزاهة

يُشكّل مبدأ النزاهة ركيزة أساسية في تطبيق الحوكمة المؤسسية، لما له من دور محوري في ضمان الالتزام الأخلاقي، وتعزيز الشفافية، والحد من مظاهر الفساد، وحماية الموارد العامة. وانطلاقاً من التزام الهيئة العامة للرياضة في دولة الكويت بتعزيز بيئة مؤسسية تتسم بالنزاهة، فقد اعتمدت مجموعة من المؤشرات العملية لقياس مدى تحقق هذا المبدأ في مختلف أنشطتها الإدارية والفنية.

وفيما يلي أبرز المؤشرات المعتمدة:

نوع المؤشر	المؤشر	طريقة القياس	جهة المتابعة
كمي	نسبة الموظفين الذين استلموا واطلعوا على مدونة السلوك الوظيفي	تقارير التوزيع والاطلاع الإلكتروني	إدارة الموارد البشرية
نوعي	مستوى الفهم العام لمضامين مدونة السلوك	استبيان تقييمي دوري	إدارة التخطيط الاستراتيجي
نوعي	وجود سياسة محدثة وواضحة بشأن تعارض المصالح	مراجعة الوثائق والسياسات المعتمدة	إدارة الموارد البشرية
كمي	عدد البلاغات الواردة عبر آلية الإبلاغ عن المخالفات	سجلات البلاغات الموثقة	إدارة الشئون القانونية
نوعي	مدى الالتزام بإقرارات الذمة المالية من القياديين والوظائف الوسطى	سجلات الإقرارات بالتنسيق مع هيئة مكافحة الفساد	إدارة الموارد البشرية

مبدأ العدالة

العدالة تعني ضمان تكافؤ الفرص والإنصاف في توزيع الخدمات والموارد بين جميع أصحاب العلاقة داخل المؤسسة وخارجها، ومعاملة الجميع بعدالة دون تمييز، مع ضمان احترام الحقوق وتوزيع المسؤوليات بطريقة موضوعية وعادلة.

وتؤمن الهيئة العامة للرياضة بأن العدالة هي جوهر الحوكمة المؤسسية الرشيدة، إذ تمثل ضمانة لتكافؤ الفرص في التوظيف والتدريب والترقية، وإنصاف مختلف الفئات الرياضية في الاستفادة من الخدمات والدعم المؤسسي.

الإجراءات التنفيذية لتطبيق العدالة

◀ ضمان وصول الخدمات لجميع الفئات:

- تصميم برامج رياضية تلّئم الفئات المختلفة، بمن فيهم ذوو الإعاقة، والنساء يقدمها قطاع الرياضة للجميع.
- العدالة في صرف الدعوم المالية لكافة الكيانات الرياضية من هيئات واتحادات وندية وذلك حسب الإجراءات واللوائح

◀ التحقيق في الشكاوى والاعتراضات بعدالة:

- تفعيل لجنة محايدة للنظر في تظلمات الموظفين أو الرياضيين. لضمان حقوق العاملين وحمايتهم من التعسف وذلك من خلال إعداد الإدارة القانونية لنظام آلي (منصة قانونية) خاصة بالتظلمات ومتابعتها وتوضيح آلية وإجراءات العمل فيها.

- تطبيق إجراءات رسمية عادلة للفصل في النزاعات والشكاوى.
- تنشر على الموقع الإلكتروني للهيئة دليل خاص بحقوق وواجبات الموظفين.
- تشكيل فريق عمل خاص بمراجعة اللائحة المالية والإدارية لقطاع الرياضة للجميع مُشكّل من مجموعة من العاملين بالهيئة وموظفين من وزارة المالية وذلك لضمان العدالة والحيادية.

◀ اعتماد سياسات واضحة لتكافؤ الفرص:

- وضع لائحة شاملة لحقوق وواجبات الموظفين والرياضيين من دون تمييز.
- تفعيل سياسات التوظيف والتدريب والترقيات وفق معايير عادلة ومعلنة
- تعزيز فرص الاستثمار وفق لائحة الهيئة للاستثمار لكافة المؤسسات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة بغض النظر عن خلفية المستفيدين.
- تعزيز الشفافية في منح العقود الحكومية والمناقصات والممارسات لضمان المنافسة العادلة حيث أن كافة إجراءات وأسس العمل الداخلية المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والمزايدات والعقود متلائمة مع التشريعات الخاصة ذات العلاقة والمستمدة من وزارة المالية وإدارة الفتوى والتشريع والجهاز المركزي للمناقصات

- تشكيل فريق عمل مساند وخاص بفض العروض والمظاريف لضمان التقييم النزيه للعروض والمشاريع وفق معايير شفافة وواضحة ومتكافئة
- كافة إجراءات وأسس العمل الداخلية المتعلقة بالمشتريات والعطاءات والمزايدات والعقود متلائمة مع التشريعات الخاصة ذات العلاقة والمستمدة من وزارة المالية وإدارة الفتوى والتشريع والجهاز المركزي للمناقصات.
- كافة الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية (التعيين - التقاعد - نهاية الخدمة -تقييم الأداء - العمل الإضافي - انتهاء خدمات) مترابطة وواضحة ولها سند تشريعي سليم بحيث يمكن تطبيقها على كافة الموظفين بشكل ثابت وموحد وعادل.

◀ تعزيز الوعي بثقافة العدالة:

- إقامة ورش ومحاضرات لتعزيز ثقافة المساواة واحترام التنوع والحقوق.
- إدراج مبدأ العدالة ضمن أدبيات العمل المؤسسي اليومية.
- مراجعة دورية للتعاميم لضمان انسجامها مع مبدأ العدالة.
- استبيانات خاصة لمعرفة مدى إلمام العاملين بالتشريعات والقوانين التي تخص أعمالهم.
- تمارس إدارة التفتيش والتدقيق دورها بشكل حيادي فيما يخص متابعة جودة الأعمال التي تقوم بها إدارات الهيئة

المختلفة وذلك من خلال عمل زيارات ميدانية لمواقع الهيئة ومتابعة سير الأعمال ورفع تقارير الى الإدارة العليا بتلك الزيارات.

- التعاميم الخاصة بالتظلم الداخلي للعاملين متوافقة ومستمدة من قوانين الخدمة المدنية الخاصة بهذا الشأن.
- تتمتع الإدارة القانونية بالمؤهلين من الكفاءات الوطنية فيما يخص التحقيقات والتي تتم بشكل حيادي
- مهام ومسؤوليات الموظفين محددة من خلال بطاقات الوصف الوظيفي والاختصاصات الوظيفية لكل الوحدات التنظيمية.
- يُنشر على الموقع الإلكتروني للهيئة دليل خاص بحقوق وواجبات الموظفين

المؤشرات الخاصة بقياس العدالة

تُعد العدالة ركيزة أساسية في الحوكمة المؤسسية، إذ تضمن تكافؤ الفرص، والإنصاف في توزيع الموارد، ومعاملة جميع أصحاب العلاقة بموضوعية واحترام دون تمييز. وتؤمن الهيئة العامة للرياضة بأن ترسيخ مبدأ العدالة يسهم بشكل مباشر في تعزيز بيئة العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي، وضمان الإنصاف بين الأفراد والكيانات الرياضية في الحصول على الخدمات والدعم المؤسسي. كما يُشكل هذا المبدأ أساساً لضمان سلامة القرارات الإدارية والممارسات التعاقدية والوظيفية.

ولتحقيق ذلك، اعتمدت الهيئة مجموعة من المؤشرات العملية لقياس مدى تحقيق العدالة في مختلف أنشطتها، ويتم متابعتها من قبل إدارة الشؤون القانونية، إدارة الموارد البشرية، إدارة التطوير والتدريب، وقطاع الرياضة للجميع، إلى جانب فريق الحوكمة، وذلك في إطار رقابي وتشاركي يضمن النزاهة في التقييم..

وفيما يلي أبرز المؤشرات المعتمدة:

جبهة المتابعة	طريقة القياس	المؤشر	نوع المؤشر
إدارة الشؤون القانونية	مراجعة سجل النظام الإلكتروني للتظلمات	عدد التظلمات المقدمة والمغلقة عبر المنصة القانونية	كمي
قطاع الرياضة للجميع	إحصائيات قطاع الرياضة للجميع وتقارير النشاط	عدد البرامج الرياضية الموجهة للفئات المهمشة (نساء، ذوي الإعاقة)	كمي
إدارة الشؤون المالية	مراجعة تقارير الصرف ومقارنتها باللوائح	مدى عدالة توزيع الموازنات والدعوم المالية بين الكيانات الرياضية	نوعي
إدارة التدريب والتطوير	سجلات التدريب	عدد ورش العمل التوعوية بشأن العدالة المؤسسية والحقوق الوظيفية	كمي
الإدارة القانونية	مراجعة اللوائح التنظيمية الداخلية	توافق اللوائح والقرارات مع تشريعات ديوان الخدمة المدنية	نوعي
إدارة الموارد البشرية	التدقيق في ملفات التوظيف والخدمة	عدد القرارات المتعلقة بالموارد البشرية المتوافقة مع السياسات العامة	كمي

مبدأ المساءلة

المساءلة هي التزام الأفراد والإدارات في المؤسسة بتحمل نتائج قراراتهم وتصرفاتهم أمام الجهات المختصة، بما يضمن الشفافية والعدالة ويمنع إساءة استخدام السلطة. وتُعد المساءلة ركيزة أساسية لضمان جودة الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة بين المؤسسة والمجتمع حيث تضمن وضوح الأدوار وتحميل المسؤوليات، وتُمكن من متابعة الأداء ومحاسبة المقصرين عبر أنظمة رقابية فعّالة.

وفي الهيئة العامة للرياضة، تُمارس المساءلة كأداة تنظيمية وإدارية لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، والتحقق من سلامة الإجراءات، وتحفيز الأداء الفعّال على جميع المستويات الوظيفية والرياضية

الإجراءات التنفيذية لتطبيق المساءلة

◀ تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات:

- تحديد مهام كل إدارة وقسم بشكل دقيق لتفادي التداخل والازدواجية حيث لدى الهيئة هيكل تنظيمي معتمد من مجلس الخدمة المدنية موضحاً فيه الاختصاصات الوظيفية لكل وحدة تنظيمية وتقوم الهيئة بإعادة دراسة وتحديث للهيكل بما يتناسب مع متطلبات رؤيتها واستراتيجية العمل فيها 2022-2028 والتي كان من أحد مخرجاتها الحوكمة المؤسسية وما يتناسب مع رؤية الكويت 2035 كما ان الهيكل منشور على الموقع الإلكتروني.

◀ تفعيل نظام الشكاوى والمخالفات:

- استقبال البلاغات الإدارية والمخالفات الأخلاقية والمهنية بسرية تامة. حيث تستقبل شكاوى واقتراحات العاملين ضمن نموذج حق الاطلاع ونموذج الإخلال بمدونة السلوك الأخلاقي او عبر النموذج الخاص بتعارض المصالح
- تشكيل فريق عمل خاص بدراسة قرارات الحفظ والشكاوى المنظورة امام النيابة العامة ووضع التوصيات لتلافي السلبات ووضع الحلول التي تصب نحو الحفاظ على المال العام كذلك يتم تحديد الوحدة التنظيمية المتسببة في تقديم الشكاوى وذلك للعمل على مساءلتها.
- يوجد نظام آلي شامل (منصة قانونية) للتظلمات الإدارية والشكاوى والإعلان عنها واستقبالها عبر الموقع الإلكتروني.
- التحقيق في القضايا واتخاذ قرارات عادلة وفق اللائحة.
- خدمة إلكترونية بمسمى (عين على الرياضة) تسمح للهيئات الرياضية بتقديم شكاوى لأعمال الانشاءات والصيانة مدعومة بالمستندات مع ربط النظام بتطبيق هويتي.

◀ تعزيز آليات الرقابة الداخلية:

- إنشاء وحدات تدقيق ومتابعة مستقلة داخلياً ترتبط بالإدارة العليا وهي إدارة التفتيش والتدقيق.
- فحص الإجراءات والتقارير والممارسات المالية والإدارية بانتظام حيث يوجد نظام آلي معتمد لتقارير الإنجاز والتقدم لأهداف ومشاريع الهيئة خصوصاً فيما يتعلق بمشاريع خطة التنمية.

- إصدار تقارير أداء دورية تُبين نسب الإنجاز والقصور حيث تُصدر الهيئة تقارير شفافية توضح نقاط القوة ونقاط الضعف والإجراءات التصحيحية المتخذة وإعلانها عبر الموقع الإلكتروني مع تحديد الدرجة المرصودة والإدارة المعنية بتنفيذ الاجراء المطلوب ويتم ذلك عبر تقارير الحوكمة الربع سنوية ولوحة عناصر المراجعة المعلنة في الموقع الإلكتروني طوال السنة المالية
- تقوم إدارة مركز نظم المعلومات بالتنسيق لإعداد نظام آلي داخلي لمتابعة الأداء الفردي والمؤسسي وفق مؤشرات أداء محددة وواضحة، يتم فيها ربط اسم المستخدم لأي نظام عمل خاص بالموظف مع نسبة الإنجاز.
- إشراك الجمهور في تقييم الأنشطة من خلال استبيانات وملاحظات.
- تقوم الهيئة بالرد على كافة ملاحظات الجهات الرقابية ذات العلاقة من خلال التقارير اللازمة عن طريق لجنة متخصصة وهي اللجنة الدائمة للإشراف والإعداد والتجهيز والرد على ملاحظات واستفسارات الجهات الخارجية

المؤشرات الخاصة بقياس المساءلة

تُعد المساءلة أحد المبادئ الجوهرية في منظومة الحوكمة المؤسسية، إذ تُسهم في تعزيز الانضباط المؤسسي وضمان الشفافية في اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها. وهي تعني التزام العاملين والإدارات بتحمّل نتائج أفعالهم وقراراتهم أمام الجهات المختصة، ضمن إطار من القوانين واللوائح والمعايير المعتمدة. وفي الهيئة العامة للرياضة

بدولة الكويت، يُعد تطبيق مبدأ المساءلة ركيزة أساسية لتحقيق العدالة المؤسسية، وتحفيز الأداء، ومنع التجاوزات، وتعزيز ثقة المجتمع والمؤسسات الرياضية في كفاءة العمل الإداري والفني.

ولتفعيل هذا المبدأ بشكل ممنهج، تبنت الهيئة مجموعة من المؤشرات العملية التي تسمح بتقييم مدى تحقيق المساءلة على المستويين الفردي والمؤسسي.

وفيما يلي أبرز المؤشرات المعتمدة:

جهة المتابعة	طريقة القياس	المؤشر	نوع المؤشر
إدارة الشؤون القانونية – مركز نظم المعلومات	تحليل سجلات منصة التظلمات "عين على الرياضة" والمنصة القانونية	عدد الشكاوى والتظلمات الإدارية المستلمة والمغلقة	كمي
فريق الحوكمة المؤسسية	مراجعة الموقع الإلكتروني ولوحة عناصر المراجعة	عدد تقارير الأداء الربع سنوية المنشورة للجمهور	كمي
اللجنة الدائمة للرد على ملاحظات الجهات الرقابية	تحليل تقارير اللجنة الدائمة للرد على الاستفسارات	جودة الرد على ملاحظات الجهات الرقابية الخارجية	نوعي
مركز نظم المعلومات – إدارة الموارد البشرية	تقارير الأداء الداخلية لمركز نظم المعلومات	نسبة الربط بين اسم المستخدم ونسب الإنجاز في النظام الآلي	كمي
إدارة التخطيط الاستراتيجي	تحليل نتائج الاستبيانات الإلكترونية	مدى مشاركة الجمهور في التقييم المؤسسي	نوعي
إدارة التفتيش والتدقيق	مراجعة تقارير إدارة التفتيش والتدقيق	عدد التقارير الرقابية الدورية المرفوعة للإدارة العليا	كمي

مبدأ الاستدامة

الاستدامة تعني قدرة المؤسسة على مواصلة تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية على المدى الطويل، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية، والتخطيط المستقبلي، والحفاظ على التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

وتؤمن الهيئة العامة للرياضة بأن الاستدامة ليست فقط التزاماً اجتماعياً أو مالياً، بل هي توجه استراتيجي يهدف إلى تعزيز استمرارية الأنشطة والخدمات الرياضية، وضمان استثمار الموارد البشرية والمادية بطريقة تدعم الأجيال الحالية والمستقبلية.

الإجراءات التنفيذية لتطبيق الاستدامة

◀ إدماج الاستدامة في التخطيط الاستراتيجي :

- تضمين الأهداف المتعلقة بالاستدامة في الخطط الاستراتيجية لمشاريع الهيئة خصوصاً فيما يتعلق بالمشاريع الآلية والإنشائية.
- إعداد استب يان خاص حول مدى اقتناع العاملين في استراتيجية الهيئة وتم تعميمه على كافة العاملين للمشاركة وتم تحليل النتائج.
- إعداد نظام آلي خاص بمتابعة والتحقق من مخرجات النتائج الخاصة باستراتيجية الهيئة.
- تطوير أنظمة رقمية لقياس الأداء المؤسسي..
- ربط البرامج والمشروعات الرياضية بمؤشرات الأداء المستدام.

◀ الاستدامة الاقتصادية وإدارة الموارد بكفاءة:

- ضمان تنفيذ المشاريع الكبرى بكفاءة مالية ووفق معايير الجدوى الاقتصادية خصوصاً فيما يتعلق بالمشاريع الإنشائية.
- متابعة المشاريع لضمان تنفيذها ضمن الميزانية والجدول الزمني.
- يتم العمل على إعداد دليل موحد لإدارة المخاطر بالهيئة.

◀ تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني:

- تطوير برامج دعم الفئات الأكثر احتياجاً وتحسين جودة الحياة حيث قامت الهيئة بتوقيع بروتوكول تعاون مع جهات تخصصية لاستحداث تطبيقات رقمية قائمة على الذكاء الاصطناعي لتقديم خدمات تنمية لذوي الإعاقة.
- دعم المبادرات المجتمعية الرياضية الداعمة للاستدامة. وإطلاق برامج مسؤولية مجتمعية مشتركة.

◀ تنمية الموارد البشرية بصفة مستدامة:

- إعداد برامج تطوير مهني مستمر للموظفين والمدربين الرياضيين.
- دعم القيادات الشابة وتأهيل الصف الثاني للقيادة.

◀ مجلس الإدارة:

- التشريعات والقوانين واللوائح الخاصة بآلية العمل متاحة للأعضاء.

- يتمتع مجلس الإدارة بسلطة منفصلة وحدود منفصلة بالصلاحيات عن السلطة التنفيذية المتمثلة بالجهاز القيادي والإداري للهيئة.
- يساهم مجلس الإدارة في تحديد الاستراتيجية الخاصة بالهيئة والسياسات بشكل عام.
- كافة إجراءات واختصاصات أعمال مجلس الإدارة ذُكرت ضمن مرسوم إنشاء الهيئة رقم (97) لسنة 2015.
- يقوم أمين السر بتسجيل وحفظ كافة محاضر الاجتماعات والسجلات وأعمال مجلس الإدارة.
- تجتمع اللجان في مجلس الإدارة بصورة منتظمة بما يقارب 6 اجتماعات خلال السنة.
- تشير اللائحة الداخلية لمجلس الإدارة إلى تشكيل العدد المناسب من اللجان التي تساعد المجلس في أداء أعماله على النحو المطلوب وممارسة دوره بالتخطيط والرقابة.
- تتمتع اللجان داخل مجلس الإدارة بكافة الصلاحيات والاستقلالية التي تمكنها من أداء أعمالها.
- يقوم مجلس الإدارة بإبلاغ الجهاز التنفيذي للهيئة بأعمال اللجان ومخرجاتها والذي يقوم بدوره في تبليغها للمعنيين من داخل وخارج الهيئة.
- آلية المساءلة للأعضاء تتم عن طريق توجيه كتب رسمية للأعضاء المعنيين.

المؤشرات الخاصة بقياس الاستدامة

يُعد مبدأ الاستدامة من الأعمدة الاستراتيجية للحوكمة المؤسسية في الهيئة العامة للرياضة، إذ يعكس قدرة المؤسسة على الاستمرار

في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عبر الاستخدام الأمثل للموارد، والتخطيط بعيد المدى، وتحقيق التوازن بين العوائد الاقتصادية والتنموية والاجتماعية. وتؤدي الهيئة أهمية بالغة لدمج الاستدامة في جميع جوانب عملها - من الإدارة الرشيدة للمشاريع، إلى الاستثمار في رأس المال البشري، وصولاً إلى بناء شراكات مجتمعية فعالة.

وفيما يلي أبرز المؤشرات المعتمدة:

جهة المتابعة	طريقة القياس	المؤشر	نوع المؤشر
إدارة التخطيط الاستراتيجي	مراجعة قاعدة بيانات المشاريع والخطط السنوية	نسبة المشاريع الاستراتيجية المرتبطة بمؤشرات الاستدامة	كمي
إدارة التخطيط الاستراتيجي	تحليل نتائج الاستبيانات الداخلية	مستوى اقتناع العاملين بخطة الهيئة الاستراتيجية	نوعي
قطاع الرياضة للجميع	حصر الاتفاقيات الموقعة والبرامج المنفذة	عدد المبادرات المجتمعية المشتركة مع القطاع الخاص	كمي
أمانة سر مجلس الإدارة	مراجعة محاضر الاجتماعات وتوصيات اللجان	مدى تفعيل لجان مجلس الإدارة وأثرها على التخطيط المؤسسي	نوعي
إدارة التدريب والتطوير	سجل الدورات وخطط التطوير الوظيفي	عدد البرامج التدريبية الموجهة لبناء القيادات الشابة	كمي
مركز نظم المعلومات - إدارة التخطيط الاستراتيجي	فحص تكامل النظام الرقمي مع مؤشرات الأداء	وجود نظام آلي لمتابعة مخرجات الخطة الاستراتيجية	نوعي
إدارة التخطيط الاستراتيجي	مراجعة تقارير المشاريع	نسبة المشاريع المنجزة ضمن الميزانية المحددة	كمي

مبدأ المشاركة

المشاركة تعني تمكين الموظفين والمجتمع من الإسهام في صناعة القرار ورسم السياسات العامة، ما يعزز الديمقراطية الإدارية. المشاركة تعني تمكين مختلف أصحاب العلاقة من المساهمة في صنع القرار، وتبادل الآراء، وتقديم المقترحات، بما يضمن توافق السياسات والإجراءات مع احتياجاتهم وتطلعاتهم مما يعزز الديمقراطية الإدارية ويعزز الانتماء المؤسسي، ويرفع مستوى القبول المجتمعي للقرارات، ويعكس التزام المؤسسة بالحوكمة التشاركية. وفي الهيئة العامة للرياضة، تُعد المشاركة وسيلة استراتيجية لتعزيز التواصل مع الجهات الرياضية والمجتمعية، وتفعيل دور الشباب والرياضيين والعاملين، وضمان شمولية السياسات والبرامج الرياضية.

الإجراءات التنفيذية لتطبيق المشاركة

◀ فتح قنوات المشاركة الإلكترونية :

- تطوير بوابة إلكترونية تتيح استقبال المقترحات والملاحظات من المواطنين.
- نشر استطلاعات رأي دورية بشأن الخدمات والمشاريع الرياضية. حيث تعمل الهيئة متمثلة بإدارة الإعلام بتنفيذ استطلاعات رأي مختلفة حول الخدمات الرياضية المجتمعية التي تقدمها للجمهور وذلك فور الانتهاء من أي نشاط مجتمعي، ويتم الاخذ بالنتائج والعمل على تلافي الملاحظات الغير إيجابية.
- تحدد الهيئة الخدمات الرياضية المجتمعية التي يختص بها قطاع الرياضة للجميع والتي تُقدم للجمهور وتحدد الأطراف المعنية بالخدمات وفئاتهم العمرية وأهم متطلبات الخدمة وذلك عبر النشر في كافة مواقع التواصل والموقع الإلكتروني الخاص بالهيئة.

◀ تنظيم لقاءات وورش تشاورية:

- عقد جلسات استماع دورية مع الشركاء الرياضيين والمستفيدين من الخدمات.
- جمع الآراء والملاحظات بشأن السياسات والبرامج المقترحة.
- عقد ورش عمل تشاورية مع ممثلي الجهات الرياضية حيث تقوم الهيئة بدعوة كافة الأطراف المعنية قبل إصدار أي قانون أو لائحة خاصة بالشأن الرياضي.
- إشراك المجتمع المدني في اللجان الاستشارية والرقابية. حيث تتواصل الهيئة بشكل دائم مع منظمات المجتمع المدني وكافة الأطراف المعنية بشكل منتظم للمشاركة والمساهمة في الأنشطة الرياضية المجتمعية التي يقدمها قطاع الرياضة للجميع كما حدث في (اليوم الرياضي) الذي أُقيم في شهر مارس، و(القرى الرياضية) التي نظمتها الهيئة بالتعاون مع الاتحاد الكويتي للرياضة
- توقيع بروتوكولات تعاون مع مؤسسات المجتمع المدني

◀ تمكين الفئات المختلفة من المشاركة:

- دعم مشاركة المرأة وذوي الإعاقة والشباب في الفعاليات والأنشطة المؤسسية.
- ضمان التمثيل العادل والمنصف للفئات المجتمعية في التخطيط الرياضي.
- إشراك الشباب والنساء في المبادرات الوطنية الرياضية
- تنظم جلسات استماع عامة للمشاريع الرياضية والمجتمعية.

المؤشرات الخاصة بقياس المشاركة

تُعد المشاركة من المبادئ الجوهرية في الحوكمة المؤسسية الحديثة، حيث تُعزز الشفافية والديمقراطية الإدارية، وتُسهم في تمكين مختلف أصحاب العلاقة من الإسهام الفاعل في صنع القرار ورسم السياسات العامة. وتلتزم الهيئة العامة للرياضة في دولة الكويت بتطبيق مبدأ المشاركة كوسيلة استراتيجية لتعزيز العلاقة مع الجمهور، ودعم التفاعل مع الجهات الرياضية والمجتمعية، وتمكين المرأة، والشباب، وذوي الإعاقة من التعبير عن احتياجاتهم وتطلعاتهم.

وفيما يلي أبرز المؤشرات المعتمدة:

جهة المتابعة	طريقة القياس	المؤشر	نوع المؤشر
إدارة الإعلام والعلاقات العامة	تحليل بيانات البوابة الإلكترونية	عدد الاقتراحات والملاحظات الواردة عبر البوابة الإلكترونية	كمي
قطاع الرياضة للجميع - إدارة الإعلام	تحليل نتائج استطلاعات الرأي بعد الأنشطة	درجة رضا الجمهور عن تجاوب الهيئة مع مقترحاتهم	نوعي
قطاع الرياضة للجميع	تحليل تقارير الفعاليات والمشاركين	مدى تمثيل الفئات المختلفة (المرأة، الشباب، ذوي الإعاقة) في الفعاليات	نوعي
قطاع الرياضة للجميع	حصر الاتفاقيات وبروتوكولات التعاون	عدد الجهات المدنية الشريكة في الأنشطة الرياضية	كمي
أمانة السر	تتبع التعديلات والقرارات الناتجة عن الجلسات	مدى استخدام نتائج المشاورات في تطوير السياسات والبرامج	نوعي

أدوات وآليات تنفيذ الحوكمة المؤسسية

يعتمد تنفيذ الحوكمة المؤسسية في الهيئة العامة للرياضة على مجموعة من الأدوات التنظيمية والتقنية والرقابية التي تضمن التطبيق الفعّال والمستدام لمبادئ الحوكمة، وتُرسّخ بيئة مؤسسية قائمة على الشفافية، العدالة، المساءلة، والنزاهة. وتتمثل هذه الأدوات في المحاور الآتية:

◀ أولًا: الأدوات التنظيمية:

- هي الأدوات المرجعية التي توضح المهام والمسؤوليات وتضبط السلوك المؤسسي، وتشمل:
 - **بطاقات الوصف الوظيفي:** توضح بدقة المهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل وظيفة، بما يسهم في توزيع عادل للأدوار ويعزز المساءلة الفردية والتنظيمية.
 - **لوائح العمل:** تتضمن السياسات الإدارية والمالية والسلوكية المعتمدة داخل الهيئة، وتشكل الإطار التنظيمي الحاكم للعمل المؤسسي.
 - **الأدلة الإجرائية:** توثّق الإجراءات التفصيلية للعمل المؤسسي، بما يضمن اتساق الأداء وتنفيذه بشكل منظم وقابل للقياس.
 - **مدونة السلوك الوظيفي:** تمثل المرجع الأخلاقي والإداري الذي يحدد قواعد الانضباط والسلوك المهني، ويعزز ثقافة النزاهة والشفافية داخل الهيئة.

◀ **ثانيًا: أدوات المتابعة والتقييم:**

هي الوسائل التي تُستخدم لقياس الأداء المؤسسي وضمان الالتزام بمبادئ الحوكمة، وتشمل:

- **نظام تقييم الأداء المؤسسي والفردى:** يعتمد على مؤشرات أداء مرتبطة بمبادئ الحوكمة (مثل الالتزام، الإنجاز، النزاهة)، ويرتبط بنتائج العمل وخطط التطوير.
- **التقارير الدورية:** تشمل تقارير المتابعة والمساءلة والتقييم الربعي والسنوي، وتُرفع للإدارة العليا بهدف اتخاذ قرارات قائمة على البيانات.
- **الاستبيانات وقياس رضا الموظفين والمستفيدين:** أدوات لقياس مدى رضا الأطراف ذات العلاقة، وتُستخدم كمؤشرات لتحسين بيئة العمل وجودة الخدمات.
- **نظام الشكاوى والمقترحات:** يتيح استقبال الشكاوى والملاحظات من الموظفين والجمهور من خلال منصات إلكترونية أو مراكز استقبال مباشرة، مع آلية للرد والمعالجة.

◀ **ثالثًا: أدوات الرقابة والمساءلة:**

تُساهم في ضمان تطبيق القوانين واللوائح ومعالجة الانحرافات المؤسسية، وتشمل:

- **إدارة التفتيش والتدقيق:** تُمارس دورًا رقابيًا على كافة العمليات الإدارية والمالية، وتعد تقارير تقييم مستقلة تُرفع إلى الإدارة العليا.
- **اللجان التخصصية: مثل:**
 - **لجنة التحقيق:** للنظر في التجاوزات والانتهاكات.

- **لجنة التظلمات:** للنظر في شكاوى الموظفين والمتعاملين.
- **لجنة المشتريات:** لمتابعة إجراءات التعاقد والتوريد.
- **فريق الحوكمة المؤسسية:** لمتابعة تطبيق الدليل ورفع التوصيات.

◀ **رابعًا: الربط مع الجهات الرقابية الخارجية:**

- في إطار تعزيز الشفافية وتعظيم المساءلة، ترتبط الهيئة العامة للرياضة بمنظومة رقابية وطنية تشمل:
- **ديوان المحاسبة:** لمراجعة الأداء المالي والتدقيق على استخدام الموارد العامة.
 - **هيئة مكافحة الفساد (نزاهة):** لتعزيز النزاهة المؤسسية ومعالجة حالات الفساد.
 - **ديوان الخدمة المدنية:** لمراقبة الالتزام بالأنظمة واللوائح الوظيفية.
 - **جهاز المراقبين الماليين:** لمتابعة الأداء المالي والتأكد من كفاءة الصرف والالتزام بالضوابط

◀ **خامسًا: أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية:**

تتوزع الأدوار والمسؤوليات على عدد من الجهات والإدارات المعنية، لضمان تحقيق التكامل والفعالية في التنفيذ، والمتابعة، والتقويم المستمر. وتتمثل الأدوار الرئيسية كما يلي:

1. الإدارة العليا (المدير العام ومجلس الإدارة):

- إقرار السياسات العامة للحوكمة المؤسسية واعتماد الدليل الإجرائي.

- دعم المبادرات والبرامج المرتبطة بالحوكمة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها.
- الإشراف على التقارير الدورية الخاصة بتطبيق مبادئ الحوكمة واتخاذ القرارات اللازمة بناءً عليها.
- تعزيز ثقافة الحوكمة داخل الهيئة على المستوى الاستراتيجي.

2. إدارة التخطيط الاستراتيجي:

- قيادة عملية التقييم المؤسسي وقياس مؤشرات الأداء المرتبطة بالحوكمة.
- متابعة تنفيذ الخطط والإجراءات المقررة في الدليل الإجرائي.
- إعداد التقارير التحليلية الخاصة بمستوى الالتزام ورفعها إلى الإدارة العليا.
- تنسيق عمليات المراجعة السنوية للدليل الإجرائي واقتراح التحديثات اللازمة.

3. إدارة الموارد البشرية:

- نشر مدونة السلوك الوظيفي وتعميمها على الموظفين مع متابعة التوقيع عليها.
- دعم سياسات النزاهة، والعدالة، وتكافؤ الفرص داخل بيئة العمل.
- المشاركة في رصد التزام الإدارات بالمعايير السلوكية والأخلاقية.

4. إدارة الشؤون القانونية:

- مراجعة السياسات والإجراءات لضمان توافقها مع الإطار القانوني للحكومة.
- الإشراف على آليات التظلم والشكاوى، وضمان استقلالية التحقيقات.
- معالجة حالات تعارض المصالح والانتهاكات السلوكية وفق الإجراءات المعتمدة.
- دعم مبدأ العدالة وسيادة القانون من خلال آليات رقابية واضحة وشفافة.

5. إدارة الإعلام وقطاع الرياضة للجميع

- تفعيل قنوات التواصل المؤسسي مع الجمهور وأصحاب المصلحة.
- نشر تقارير الأداء، السياسات العامة، وبرامج الهيئة بشفافية ووضوح.
- تنظيم حملات التوعية بأهمية الحوكمة وتعزيز المشاركة المجتمعية.

6. إدارة التفتيش والتدقيق الداخلي:

- إجراء عمليات مراجعة وتدقيق دورية لضمان الامتثال للإجراءات والمبادئ الواردة في الدليل.
- رصد مكامن القصور وتقديم التوصيات التصحيحية للإدارات المعنية.
- تعزيز استقلالية الرقابة الداخلية لضمان الحيادية والموضوعية.

7. وحدات التنفيذ (الإدارات والمراقبات المختلفة):

- الالتزام بتطبيق الإجراءات والسياسات الواردة في الدليل الإجرائي للحوكمة المؤسسية.
- التعاون مع الجهات الرقابية والتخطيطية في توفير البيانات والتقارير المطلوبة.
- تفعيل المبادئ على مستوى التشغيل اليومي وضمان توافقها مع الأنشطة الداخلية.

◀ سادسًا: آليات المتابعة والتقويم والتطوير لتطبيق الحوكمة المؤسسية:

تحرص الهيئة العامة للرياضة على تبني منظومة متابعة وتقويم شاملة لضمان التطبيق الفعّال والمستدام لمبادئ الحوكمة المؤسسية، وبما يحقق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي. وتشمل هذه الآليات ما يلي:

1. إعداد تقارير مؤشرات الأداء المرتبطة بالحوكمة المؤسسية - بشكل ربع سنوي

تقوم الجهات المعنية في الهيئة بإعداد تقارير دورية كل ثلاثة أشهر، تتضمن تحليلًا لمؤشرات الأداء المتعلقة بمبادئ الحوكمة (مثل الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، العدالة، الاستدامة)، وقياس مدى الالتزام بالإجراءات المنصوص عليها في الدليل الإجرائي، ورفعها إلى الإدارة العليا.

2. مراجعة سنوية شاملة للدليل الإجرائي

يتم إجراء مراجعة دورية (مرة واحدة سنوياً على الأقل) لمحتوى الدليل الإجرائي بهدف التحقق من ملاءمته للواقع العملي وتحديثه وفق التغيرات التشريعية والتنظيمية أو الهيكلية، وبما يتماشى مع أفضل الممارسات الحديثة في الحوكمة.

3. رفع التوصيات للإدارة العليا بشأن المعوقات والتحسينات

يتم رصد أوجه القصور أو الثغرات خلال فترات التقييم، وتُرفع توصيات فنية وإجرائية للإدارة العليا تتضمن اقتراحات لمعالجة التحديات وتحسين السياسات والعمليات المؤسسية المرتبطة بالحوكمة.

4. ربط نتائج التقييم بمخرجات التخطيط الاستراتيجي

يتم تضمين نتائج التقييم والتحليل في خطط الهيئة الاستراتيجية وخططها التشغيلية، لضمان مواءمة توجهات الحوكمة مع الأهداف طويلة الأمد، وتحقيق تكامل فعال بين الأداء المؤسسي والرؤية الاستراتيجية.

5. تشكيل فرق رقابية داخلية داعمة للحوكمة

يتم إنشاء فرق متابعة وتقييم متعددة التخصصات لضمان تنفيذ آليات الحوكمة بشكل مهني، وتقديم الدعم الفني للإدارات في تطبيق الإجراءات وتعزيز ثقافة الحوكمة.

6. تفعيل أدوات التقييم الذاتي والرقابة الداخلية

تشجع الهيئة الإدارات والوحدات التنظيمية على إجراء تقييمات ذاتية دورية لمدى التزامها بمعايير الحوكمة، بالتوازي مع أنشطة الرقابة الداخلية لضمان الشفافية والامتثال.

7. استخدام مصفوفة متابعة وتحديد نسب الإنجاز

يتم استخدام أدوات كمية مثل المصفوفات والنماذج لتوثيق نسب التقدم المحققة في تطبيق كل مبدأ من مبادئ الحوكمة، مما يسهل عملية المتابعة والتقارير التحليلية للإدارة العليا.

8. إشراك الأطراف المعنية في التقييم والتطوير

يتم إشراك المستفيدين من خدمات الهيئة وأصحاب المصلحة في تقييم مستوى الحوكمة من خلال الاستطلاعات وورش العمل، وتوظيف نتائج ذلك في تطوير الممارسات المؤسسية.

سابعاً: التحديات المتوقعة وسبل المعالجة:

في إطار سعي الهيئة العامة للرياضة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، تبرز جملة من التحديات التي قد تعيق التنفيذ الفعّال والمستدام لمضامين هذا الدليل. ويأتي تحديد هذه التحديات كخطوة أساسية لتقييم الواقع المؤسسي واستشراف فرص التحسين، مما يتيح وضع معالجات منهجية تضمن التفعيل السليم لمبادئ الشفافية، النزاهة، العدالة، المساءلة، المشاركة، والاستدامة داخل الهيئة. وعليه، تم رصد أبرز التحديات المتوقعة، واقتراح حلول عملية لمعالجتها ودعم جهود التحول المؤسسي المنشود

التحديات المتوقعة:

1. ضعف الوعي المؤسسي بمفاهيم الحوكمة

قصور في الإلمام بالمبادئ العامة للحوكمة وآليات تنفيذها لدى بعض الموظفين والإدارات.

2. غياب التكامل التنظيمي بين الإدارات والوحدات

مما يؤدي إلى تداخل في الأدوار أو قصور في تنفيذ الإجراءات الواردة في الدليل بشكل متكامل.

3. نقص في البيانات الدقيقة والمحدثة

ما يعيق عمليات التوثيق والتقييم الدوري والتقارير الرقابية المطلوبة بموجب الدليل.

4. محدودية الموارد البشرية المؤهلة

لا سيما في تخصصات الرقابة الداخلية والتفتيش والتدقيق والتخطيط الاستراتيجي وتحليل الأداء.

5. مقاومة التغيير المؤسسي

نتيجة التوجس من فقدان الامتيازات الإدارية أو عدم فهم آثار الحوكمة على بيئة العمل.

6. عدم تفعيل مؤشرات الأداء المؤسسي وربطها بالحوافز

مما يؤدي إلى غياب أدوات القياس الموضوعية لتقييم الالتزام بمبادئ الحوكمة.

7. قصور في آليات المساءلة والمتابعة

سواء من حيث وضوح الإجراءات أو استقلالية الجهات الرقابية.

8. ضعف المشاركة المجتمعية والتفاعل مع الأطراف المعنية

نتيجة ضعف الآليات الفعالة للتواصل وقلة وعي المستفيدين وأصحاب المصلحة.

9. غياب آليات رقابية مستدامة للتقييم والتحديث
ما يجعل بعض المبادرات عرضة للجمود أو الانقطاع عند تغير القيادات أو الإدارات.

سبل المعالجة المقترحة

1. تنفيذ برامج تدريب وتوعية دورية
موجهة لكافة المستويات الوظيفية لتعزيز المعرفة بمفاهيم وأهداف الحوكمة المؤسسية.

2. تفعيل لجان عمل مشتركة متعددة التخصصات
لضمان التنسيق بين الإدارات وتطبيق الإجراءات بشكل موحد ومتكامل.

3. تحسين جودة البيانات وتعزيز أنظمة المعلومات الإدارية
من خلال تطوير قواعد البيانات وربطها بمؤشرات الأداء.

4. استقطاب كفاءات متخصصة وبناء قدرات داخلية
في مجالات التخطيط، الرقابة، التحليل، والحوكمة المؤسسية.

5. تبني خطة لإدارة التغيير المؤسسي
تشمل التواصل الفعال، توضيح الأدوار، وتقديم الحوافز الداعمة للتغيير.

6. تطوير البنية التحتية الرقمية
عبر تبني أنظمة إلكترونية داعمة للحوكمة مثل لوحات مؤشرات الأداء والبوابات الرقمية.

7. تحديد مؤشرات أداء (KPIs) وربطها بالحوافز

لضمان قياس دقيق لمدى الالتزام والتقدم في تطبيق الدليل.

8. تفعيل أنظمة مساءلة شفافة ومستقلة

لتعزيز الرقابة الداخلية وتضمن العدالة في تقييم الأداء المؤسسي والفردية.

9. فتح قنوات تواصل فعالة مع الأطراف ذات العلاقة

من خلال استطلاعات الرأي، ورش عمل، وحلقات نقاش تضمن مشاركة حقيقية.

10. إنشاء وحدة مستقلة للمتابعة والتقييم

تكون مسؤولة عن الرقابة على تطبيق الدليل وتقديم تقارير دورية للقيادة العليا.

◀ ثامنًا: التوصيات الإجرائية لتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية:

تهدف التوصيات إلى تقديم مقترحات عملية قابلة للتنفيذ وتُسهم في تعزيز كفاءة الأداء، وضمان الالتزام بمعايير الشفافية والنزاهة والمساءلة، ورفع مستوى المشاركة والعدالة والاستدامة. وتستند التوصيات إلى نتائج أدوات التقييم المؤسسي، والملاحظات التشغيلية، والتحديات المرصودة، بما يتيح اتخاذ قرارات تطويرية مدروسة تُسهم في ترسيخ ممارسات الحوكمة الرشيدة داخل الهيئة

أولًا: الشفافية:

- تطوير بوابة إلكترونية موحدة لعرض تقارير أداء الوحدات التنظيمية بشكل دوري والتقارير المالية.

ثانيًا: المساءلة:

- تفعيل نظام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لجميع الوحدات التنظيمية وربطها بنظام الحوافز والتقارير الدورية.
- اعتماد نموذج موحد لتقارير الأداء وتحديد دورات زمنية إلزامية لرفع التقارير للمستويات الإدارية العليا.

ثالثًا: النزاهة:

- تشكيل لجنة دائمة للأخلاقيات المؤسسية وتفعيل آليات الإبلاغ عن المخالفات وتعارض المصالح بسرية تامة.

رابعًا: العدالة وسيادة القانون:

- إعداد دليل إجرائي للتظلمات الإدارية يوضح المدد القانونية، خطوات التقديم، وآلية البت فيها.
- تعزيز استقلالية وحدات المراجعة والتفتيش والتدقيق، وضمان رفع تقاريرها بشكل مباشر إلى الإدارة العليا.

خامسًا: الاستدامة:

- اعتماد خطة استراتيجية متكاملة لمدة ثلاث سنوات تشمل أهداف الحوكمة، إدارة المخاطر، وتطوير رأس المال البشري.
- استحداث وحدة مختصة بإدارة المخاطر المؤسسية، تقوم بإعداد مصفوفة للمخاطر المحتملة وخطة للاستجابة المبكرة.

سادسًا: المشاركة:

- تفعيل وتجديد وتطوير قنوات تواصل مؤسسية منتظمة مع أصحاب المصلحة (مثل الاستطلاعات، اللقاءات المفتوحة، المجالس الاستشارية).
- إشراك ممثلين عن الفئات المستفيدة في صياغة أو مراجعة السياسات والخطط العامة للهيئة بصورة أكبر من الوضع الحالي.

◀ **تاسعًا: الخاتمة:**

إن تطبيق الحوكمة المؤسسية ليس مجرد التزام تنظيمي، بل هو ثقافة متجذرة تعكس وعي المؤسسة بمسؤولياتها تجاه أصحاب العلاقة، وسعيها الدائم نحو تحقيق التميز المؤسسي. ويأتي هذا الدليل الإجرائي كمرجع عملي شامل يرسخ مبادئ الحوكمة الستة في الهيئة العامة للرياضة، من خلال إجراءات واضحة، وآليات تنفيذ قابلة للقياس، ومؤشرات أداء يمكن متابعتها وتطويرها. وإذ تؤكد الهيئة التزامها الكامل بتطبيق هذا الدليل وتحديثه بشكل دوري وفق المتغيرات والتحديات، فإنها تدعو جميع العاملين إلى تبنيه كأداة استراتيجية تعزز بيئة العمل، وترتقي بمستوى الخدمات الرياضية، وتدعم المساءلة والشفافية في جميع المستويات الإدارية. ومن هذا المنطلق، فإن نجاح تطبيق الحوكمة المؤسسية يعتمد بدرجة كبيرة على وعي الموظفين، وتعاون القيادات، واستمرارية التدريب والمتابعة، ما يجعل من الحوكمة أداة ديناميكية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان الاستدامة.

عاشراً: الملاحق-نماذج استرشادية:





نموذج تعارض المصالح



أداة التقييم المؤسسي

الورش التدريبية



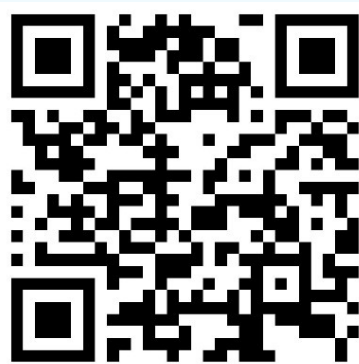
الورشة الثانية



الورشة الأولى



الورشة الرابعة



الورشة الثالثة

مشروع أداء

(خاص بمدونة السلوك الوظيفي)



مشروع أداء



الهيئة العامة للرياضة
PUBLIC AUTHORITY FOR SPORT

الدليل الشامل
للحوكمة المؤسسية
في الهيئة العامة للرياضة
دولة الكويت