





كلية إدارة الأعمال

كتاب المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

تحت شعار

الاقتصادي والثقافي والإبداعي إمكانات حاضرة وفرص واعدة

الإثنين والثلاثاء ٢٤/٢٣ شوال ١٤٤٦هـ الموافق ٢٢/٢١ إبريل ٢٠٢٥م





صفحة الردمك

كلمة عميد كلية إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد
تتشرف كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود باستضافة فعاليات المؤتمر الرابع
لكليات العلوم الإدارية بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تحت شعار
الاقتصاد الثقافي والإبداعي إمكانات حاضرة وفرص واعدة، برعاية كريمة من (معالي سمو
وزير الثقافة الأمير بدر بن عبد الله بن محمد بن فرحان آل سعود).

خلال الفترة من ٢٤/٢٣ من شوال ١٤٤٦هـ الموافق من ٢٢/٢١ إبريل ٢٠٢٥م
ويسعى المؤتمر إلى تسليط الضوء على موضوع من الأهمية بمكان والفرص المتاحة للاقتصاد
الثقافي والإبداعي ومساهمته الفعالة في تعزيز الاقتصاد، وتبادل المعارف والخبرات والتعرف
على المستجدات العلمية ذات الصلة بموضوعات الاقتصاد الثقافي والإبداعي، وتوطيد
أواصر التعاون والشراكة بين كليات العلوم الإدارية في جامعات دول مجلس التعاون لدول
الخليج العربية.

تحرص الأمانة العامة لكليات العلوم الإدارية بجامعات دول المجلس وامتدادا لجهودها
السابقة، على الإسهام في تطوير المعرفة الإنسانية، وتهيئة البيئة العلمية المحفزة للبحث
العلمي، وتوثيق الصلة بين كليات إدارة الأعمال ومثيلاتها على المستوى الإقليمي والعالمي.



المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

إن اجتماع نخبة مميزة من الباحثين والمختصين بكليات إدارة الأعمال بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في رحاب هذا المؤتمر يدل دلالة واضحة على توجه كليات إدارة الأعمال بدول المجلس لمواكبة التطورات العلمية والمهنية، وتوحيد جهودها في التطوير وضمان الجودة في التعليم والبحث العلمي.

نأمل أن يؤدي عقد هذا المؤتمر، وما يعرض فيه من محاور تتعلق بتطوير العملية التعليمية والبحثية، وما يطرح فيه من بحوث علمية متخصصة في مجال الاقتصاد الثقافي والإبداعي، بجانب تعزيز الروابط الأكاديمية والعلمية بين كليات العلوم الإدارية بجامعات دول المجلس. وهو ما يعزز الدور الإيجابي للتنسيق والعمل المشترك بين كليات إدارة الأعمال والمساهمة في تحقيق تطلعات أصحاب الجلالة والسمو قادة دول المجلس في الوصول إلى التكامل بين دولهم.

في الختام أرفع أسى الشكر والتقدير لمقام سيدي خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز (حفظه الله).

ولسمو سيدي ولي عهده الأمين عراب الرؤية التي نهضت بالتعليم في جميع المجالات، كما أتوجه بالشكر والتقدير لمعالي سمو وزير الثقافة الأمير بدر بن عبد الله بن محمد بن فرحان آل سعود راعي الحفل (حفظه الله) لتفضله برعاية المؤتمر، والشكر الجزيل لسعادة رئيس جامعة الملك سعود المكلف الأستاذ الدكتور/ عبد الله بن سلمان السلطان، على جهوده المبدرة لإنجاح هذا المؤتمر. ووكلاء جامعة الملك سعود ومديري الإدارات الذين لم يألوا جهداً في التعاون وروح المشاركة الفاعلة لإبراز هذا الحدث بصورة تليق بسمعة الجامعة والكلية.

والشكر موصول للزملاء عمداء كليات العلوم الإدارية بجامعات دول مجلس التعاون وللباحثين والمتحدثين لمشاركتهم عسارة فكرهم وجهدهم، وللجهات الراعية لدعمها ومساندتها. كما أشكر أعضاء لجان المؤتمر وكل من شارك في جهود الإعداد والتنظيم بكلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، وكل من يشارك في حضوره، راجية للجميع التوفيق والسداد.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

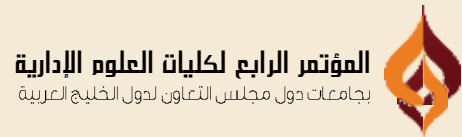
عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود
وأمين لجنة عمداء كليات العلوم الإدارية بجامعات
دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية
رئيس المؤتمر الرابع
د. ريم بنت حسن بن سعيد



المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية



كلية إدارة الأعمال



نبذة عن الكلية

تعد كلية إدارة الأعمال من الكليات الرائدة في مجال الإدارة والأعمال على المستوى المحلي والإقليمي. وقد مرت الكلية بعدد من المراحل منذ تأسيسها باسم كلية التجارة في عام ١٣٧٩هـ/١٩٥٩م كأول كلية في مجال إدارة الأعمال في المملكة، ثم تغيير اسم الكلية إلى كلية العلوم الإدارية في ١٣٩٩هـ/١٩٧٩م، ولاحقًا كلية إدارة الأعمال في عام ١٤٢٦هـ/٢٠٠٦م، حيث تعد الكلية من العلامات الفارقة والمميزة في التعليم الجامعي في المملكة. وتقدم الأقسام في الكلية بعض البرامج المتميزة والنوعية (البكالوريوس والماجستير والدكتوراه) في مجالات متنوعة تحت مظلة إدارة الأعمال؛ وتضم الكلية تسعة أقسام أكاديمية وهي: المحاسبة، والاقتصاد، والإدارة العامة، ونظم المعلومات الإدارية، والتسويق، والمالية، والإدارة، والتحليل الكمي، والإدارة الصحية، وتساهم هذه الأقسام في إعداد وتأهيل الكوادر البشرية وتزويدهم بالمعارف والمهارات المختلفة والتي تؤهلهم للمساهمة في النهضة الوطنية الشاملة التي تشهدها المملكة.





كلية إدارة الأعمال

المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية



نبذة عن المؤتمر

انعقد المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية بجامعة دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، تحت شعار "الاقتصاد الثقافي والإبداعي: إمكانيات حاضرة وفرص واعدة"، في ٢١-٢٢ إبريل ٢٠٢٥ باستضافة كريمة من كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، التي تسعى لأن يكون هذا المؤتمر منبراً علمياً متميزاً تعقد في إطاره الجلسات المتخصصة من مختلف كليات العلوم الإدارية بجامعة دول المنطقة، من خلال استعراض البحوث العلمية المتميزة، وتبادل الخبرات الأكاديمية، والاستفادة من تجارب الكليات الأخرى، من خلال الجلسات العلمية التي تتناول المحاور التالية:

- ١- الشراكات بين الجامعات والقطاعات الإبداعية.
- ٢- التسويق والإعلام الإبداعي والابتكار.
- ٣- المحاسبة والتقييم المالي لشركات الإبداع والثقافة.
- ٤- الحرف اليدوية والتراث الثقافي.
- ٥- تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاقتصاد الثقافي والإبداعي.
- ٦- تطبيقات التقنيات الحديثة في الاقتصاد الإبداعي والثقافي.
- ٧- الاقتصاد الثقافي والفنون والإبداع.
- ٨- عدد من ورش العمل والجلسات الحوارية.



المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

وتجدر الإشارة إلى أن اللجنة العلمية للمؤتمر استقبلت ما يزيد عن مئة (١٠٠) ملخص للأوراق العلمية من عدد من الباحثين من مختلف الجامعات (٣٩) جامعة على مستوى جامعات دول المنطقة الذين بلغ عددهم (٨٨) باحثاً، وقد تم قبول (٤٨) ورقة علمية موزعة على المحاور المختلفة للمؤتمر، كما شهد المؤتمر مشاركة عدد من الدول الأجنبية مثل: الصين، وبريطانيا، وماليزيا، وغيرها من الدول الأخرى. وقد تضمن كتاب المؤتمر أفضل عشر أوراق علمية من حيث التميز والملاءمة والجودة، بناءً على ما توصلت إليه عملية إعادة التحكيم للأوراق المشاركة في المؤتمر من قبل أعضاء اللجنة العلمية.

مع خالص تحياتي وتقديري،،،،

د. الوليد عبدالقيوم إدريس



المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية



اللجنة العليا للمؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية



د. ريما بنت حسن بن سعيد
عميد كلية إدارة الأعمال
(رئيس المؤتمر)



د. محمد بن علي العجيل
وكيل الكلية للدراسات العليا
(نائب الرئيس)



د. الوليد عبدالقيوم إدريس
منسق المؤتمر



د. نشوى مصطفى علي محمد
رئيس اللجنة العلمية للمؤتمر



د. هيام بنت عبدالرحمن الموسى
وكيل الكلية للطالبات (عضواً)



المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية



كلية إدارة الأعمال

المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية



لجنة التحكيم



أ.د. محمود صالح
أستاذ بقسم التسويق



أ.د. عماد عبد الجليل
أستاذ بقسم
التحليل الكمي



أ.د. خالد العديم
أستاذ بقسم
المحاسبة والمراجعة



أ.د. محمود الشربيني
أستاذ بقسم
التحليل الكمي



أ.د. وادي بن براك العنزي
أستاذ بقسم الإدارة الصحية
عميد ضمان الجودة والتطوير
بجامعة الأمير سلطان



د. عبيد غازي الحربي
أستاذ مشارك بقسم
الإدارة الصحية



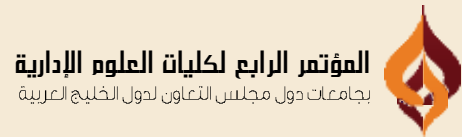
د. وافي البلوي
أستاذ مشارك بقسم
نظم المعلومات الإدارية



المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية



كلية إدارة الأعمال



رؤية المؤتمر

تسليط الضوء على الإمكانيات الحاضرة للاقتصاد الثقافي والإبداعي، واستكشاف
الفرص الواعدة لتحقيق التنمية المستدامة.



المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية



كلية إدارة الأعمال

المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية





كلية إدارة الأعمال

محاور المؤتمر

المحور الثالث: الإدارة الفعالة.

المحور السابع: الشراكات بين الجامعات والقطاعات الإبداعية.



المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لغول الخليج العربية



كلية إدارة الأعمال

المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية



أهداف المؤتمر

- ❖ إبراز دور الاقتصاد الثقافي والإبداعي في تحقيق التنمية المستدامة.
- ❖ إظهار أهمية الموروث الثقافي والحرف اليدوية في التنوع الاقتصادي.
- ❖ تشجيع الإبداع والابتكار من خلال المخرجات البحثية.
- ❖ تعزيز الشراكة وجسور التواصل بين الجامعات والقطاع العام والخاص.
- ❖ تحقيق التقارب الثقافي وتبادل الخبرات والتجارب الدولية.



المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية





كلية إدارة الأعمال

المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية



المحتويات

هـ.....	كلمة عميد كلية إدارة الأعمال
ط.....	نبذة عن الكلية
ك.....	نبذة عن المؤتمر
	اللجنة العليا للمؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية بجامعة دول مجلس
م.....	التعاون لدول الخليج العربية
س.....	لجنة التحكيم
ف.....	رؤية المؤتمر
ق.....	محاوالمؤتمر
س.....	أهداف المؤتمر

أولاً: القسم العربي

التسويق القانوني وأثره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة
العربية السعودية

د. هالة محمد إمام ٣

المحاسبة والتقييم المالي للشركات الإبداعية والثقافية

نادر محمود محمد باحميد ٤١



المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

تفعيل التقنيات الرقمية المحلية في الاقتصاد الثقافي نحو مؤسسات ثقافية
مستدامة وتشاركية

- د. محمد محمود عبد العال حسن ٦٧
- دور الشراكات مع القطاع الثقافي في تعزيز التنمية الاقتصادية والاقتصاد الإبداعي
- إيمان بنت عبد العزيز الحسيني ١٠٣

ثانيًا: القسم الأجنبي

NAVIGATING INNOVATION: THE TRANSFORMATIVE IMPACT OF
GREEN PROJECT MANAGEMENT (GPM) ON CREATIVE MARKETING
IN THE MARINE SHIPPING INDUSTRY

- Mohamed A. E. Khalefa and Rodina Shash 1

PREDICTORS AND OUTCOME OF USING SOCIAL MEDIA BY SMES IN
SAUDI ARABIA: THE MEDIATING IMPACT OF MARKET ORIENTATION

- Ahmed Abdullah Alhamami 37

WHAT FACTORS DRIVE CREATIVE INDUSTRIES IN GCC COUNTRIES?

- Muhammad Zubair Mumtaz 71

CREATIVE ECOSYSTEM GOVERNANCE: THE SAUDI EXPERIENCE

- Ali Mohamed Aliraqi 101



كلية إدارة الأعمال

**A COMPARATIVE STUDY OF MARKOV REGIME-SWITCHING AND
STANDARD MARKOV CHAIN MODELS IN EXPLAINING SAUDI STOCK
MARKET RETURN VARIATIONS WITH EMPHASIS ON CULTURAL AND
CREATIVE ENTERPRISES**

Shuruq S. Alanazi and Prof. Mahmoud M. Elsherbiny..... 121

**OPTIMIZING EMERGENCY AMBULANCE SERVICES: A STRATEGIC
PLATFORM SYSTEM FOR AMBULANCE CENTER PLANNING AND
ALLOCATION IN RIYADH CITY**

Turki A. Alsughayyir and Prof. Mahmoud M. Elsherbiny 151



المؤتمر الرابع لكليات العلوم الإدارية
بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

SCIENTIFIC PAPER (4)

CREATIVE ECOSYSTEM GOVERNANCE: THE SAUDI EXPERIENCE

Ali Mohamed Aliraqi

College of Tourism and Archaeology, King Saud University

ABSTRACT:

The creative economy has swiftly expanded in recent decades, defined by Industry 4.0. Saudi Vision 2030 has created a cultural and creative environment by restructuring governmental institutions, realigning objectives, and enhancing public-private collaborations. Furthermore, it enhanced the supply side via entertainment, positioning the cultural and creative industries (CCI) as emerging sectors that currently generate 15 billion USD annually, with a GDP growth rate of 13% per annum. This qualitative policy research discusses governance in the creative sector by analyzing interconnections, evaluating potentialities, and identifying shortcomings. To maximize benefits, it is recommended to form a higher council of creativity to supervise, coordinate, and monitor public policies and activities at a macro level. Beyond that, it is crucial to strengthen linkages between intangible heritage and creative hubs, particularly in content writing.

Keywords: *Creative Ecosystem, Vision 2030, Governance.*

1. Introduction

The creative economy is growing rapidly, particularly in developing countries, and plays a crucial role in economic development and employment

generation. UNCTAD's survey indicates that the creative economy accounts for 0.5 to 7.3% of the GDP and employs 0.5 to 12.5% of the workforce in countries with relevant data (UNCTAD, 2024).

Furthermore, the total exports of creative services reached a record 1.4 trillion USD in 2022, almost double the creative goods exports, which reached 713 billion USD, emphasizing the sector's substantial contribution to international trade. Key trends in the sector include the rise of digital platforms and streaming services.

Notwithstanding its achievements, the sustainable growth of the creative economy is severely limited by the complex architecture of this sector, which encompasses wide-ranging from traditional handicrafts to video games.

Saudi Vision 2030 built a cultural and creative ecosystem by reorganizing government institutions, realigning goals, and enhancing public-private partnerships. Meanwhile, it enhanced the supply side through entertainment.

This qualitative research breaks down the governance of the creative sector by analyzing interconnections, evaluating potentialities, and identifying deficiencies.

Section 2 introduces literature, where Section 3 identifies methodology, Section 4 explores creative economy landscape in Saudi Arabia, and Section 5 assesses Saudi governance and concludes by policy implications.

2. Literature Review

2.1. Creative Economy

The concept of the creative economy has undergone significant development over the past few decades. It encompasses various fields such as art, technology, business, urban planning, and tourism. The field has evolved from

recognizing talent to playing a significant role in sustainable development (Dellyana et al., 2023; UNCTAD, 2024; UNESCO, 2022). Academics, governments, and international organizations like UNESCO, UNCTAD, WIPO, and UNIDO acknowledge its growth and expansion. UNCTAD categorizes creative industries into three segments: heritage, arts, and media, as outlined in Table 1.

Table 1: Creative industries.

Heritage	Arts	Media	Functional Creations
Traditional Cultural Expressions Art crafts Festivals Celebrations	Visual Arts Paintings Sculpture Antique Photography	Publishing and Printing Media Books Newspapers Press and other publications	Design Interior Graphic Fashion Jewellery Toys
Cultural Sites Historical monuments Museums Libraries Archives	Performing Arts Live music Theatre Dance Opera Puppetry Circus, etc.	Audio-Visuals Film Television and radio Broadcasting New Media Digitized content Software Video games Animation, etc.	Creativity Services Architecture Advertising Creative R&D Cultural services Digital services, etc.

Source: UNCTAD (2008).

The creative industries produce annual earnings of 2.3 trillion USD worldwide, accounting for 3.1% of the global gross domestic product (GDP) (UNESCO, 2023). UNESCO initiated the Creative Cities Network, which is progressively expanding to encompass 350 cities globally across seven sectors: crafts and folk arts, design, film, gastronomy, literature, media arts, and music. The creative

economy requires a supportive environment comprising education, innovation, legislation, healthcare, technology, infrastructure, and governmental policies.

Considering the role of innovation in the creative ecosystem, Lund-Vall (1992) launched the concept of “national systems of innovation, emphasizing the interdependence of enterprises, universities, research institutes, and government agencies in promoting innovation”. Scholars have elaborated on how government policies, such as research funding, intellectual property protection, and regulatory frameworks, impact innovation processes. Innovation policies are frequently influenced by regional and global factors.

A model that analyzes the creative economy as an ecosystem enhances the understanding of cultural and creative industries (CCIs), their unique characteristics, and specific policy needs. This method examines the advantages and disadvantages of cultural production chains within social, cultural, and economic frameworks (UNESCO and World Bank, 2021). The foundation of the creative economy ecosystem model is the cultural production cycle, which delineates the creation of cultural commodities into five phases: creation, production, distribution, exchange, and archiving.

Figure 1 illustrates the music industry ecosystem as a representation of the culture and creative creation cycle in practice.

2.2. Governance

Governance is a complex concept that includes state institutions and structures, decision-making processes, implementation capabilities, and the relationship between government officials and the people (Manasan et al., 1999, p. 4). Thus, governance has both political and technological dimensions. It relates to a country's political structure and its engagement with public administration.



Figure 1: Music industry ecosystem. Source: UNESCO and World Bank (2021).

It simultaneously includes the efficiency and effectiveness of governmental administration.

Improving governance requires identifying regulations and standards that motivate state institutions, authorities, and civil society to act in the collective interest while reducing societal costs (World Bank, 1997).

Governance, which is comparable with government, encompasses at least four interpretations in the literature: a structure, a process, a mechanism, and a

strategy. Governance, as a structure, denotes the framework of formal and informal institutions; as a process, it represents the dynamics and guiding functions inherent in protracted policy-making endeavours; as a mechanism, it refers to institutional procedures for decision-making, compliance, and control; and finally, as a strategy, it encompasses the efforts of actors to govern and influence the design of institutions and mechanisms to shape decision-making and preferences (Levi-Faur, 2012).

Surprisingly, the concept of ecosystem governance originated in the public sector; it has lately been adopted in the business setting as an analytical tool and strategy. Hib (2022) refers to this as “ecosystem-as-governance”, an evolving approach that Adner (2017) describes as “ecosystem-as-structure”.

The tremendous expansion of the creative economy depends on the development of adaptive governance frameworks, particularly in keeping with the exponential growth of entertainment activities. Creative ecosystem governance is an evolving approach to managing and nurturing cultural and creative industries (CCIs). It emphasizes collaboration, adaptability, and value co-creation among diverse stakeholders.

Literature (Interrug Europe, 2018; IUCN, 2023; Hilb, 2021) suggest three aspects of creative ecosystem governance:

1. Collaborative Approach: Creative ecosystem governance incorporates the collaboration of many stakeholders, which involve economic and cultural entities, to influence and support the Creative and Cultural Industries (CCIs). This cooperative strategy is trying to integrate economic and cultural policies within the governance framework.

2. Adaptive Governance: The governance model should be flexible and easily adaptable, recognizing the complex and non-linear characteristics of social

and natural systems. This method facilitates contextually tailored remedies and the capacity to adapt to evolving requirements.

3. Value Co-creation: Creative ecosystem governance focuses on value co-creation among members rather than conventional value addition. This transition requires transparency, open dialogue, and the willingness to experiment instead of depending exclusively on careful preparation.

It strongly encourages boosting governance throughout creative ecosystems by (IUCN, 2023):

1. Facilitate building capacities across all levels, from local to global.
2. Strengthen interdisciplinarity in ecosystem governance initiatives.
3. Ensure the inclusion of ecosystem services and system dynamics in all governance initiatives.

Unquestionably, the public sector makes the most significant influence and reveals the greatest number of requirements at the macro level of a country, encompassing infrastructure and regulation, whilst individuals and communities hold the most considerable impact at the micro level (UNIDO, 2014).

Agile governance serves as a mechanism for citizens, corporations, and policymakers to collaborate in establishing a novel public governance framework for the Fourth Industrial Revolution, aimed at ensuring that its policies are adaptable, human-centric, inclusive, and sustainable (World Economic Forum, 2019).

Although agile governance cannot be uniformly implemented across businesses, appropriate conditions can facilitate the flourishing of creative sectors when adopted. In instances where traditional regulation faces practical challenges, where public and private sectors share joint interests, and where an industry may proactively devise solutions, agile governance methodologies can unleash the innovative capabilities of industries (Giz, 2024).

3. Methodology

This research applies policy analysis techniques to systematically evaluate and formulate policies which encourage cultural and creative sectors in Saudi Arabia. Policy analysis in the creative sector is advancing to tackle these complex difficulties, aiming to formulate more comprehensive, inclusive, and effective policies that may fully realize the potential of cultural and creative sectors (Rabin, 2007). This methodology is crucial for promoting innovation, progress, and sustainability in multiple domains. Policy analysts adopt many methodologies to conduct their analysis:

1. Qualitative Methods: SWOT analysis, stakeholder interviews, case studies.
2. Quantitative Methods: Cost-Benefit Analysis (CBA), Economic Modelling, Statistical Analysis.
3. Decision-Making Techniques: Risk Analysis, Multi-Criteria Decision Analysis, Scenario Planning.

SWOT analysis could be employed as a qualitative tool in this research.

4. The Saudi Experience

4.1. Creative Economy Landscape

The culture and creative industries (CCI) in Saudi Arabia currently generate 15 billion USD yearly, with a GDP growth rate of 13% per year. It is positioned to gain a substantial economic influence as a component of the Kingdom's Vision 2030 initiative for economic diversification and social transformation. The government intends to increase the sector's GDP contribution to 3% by 2030, generating 20 billion USD in revenue and producing over 100,000 jobs (<https://www.arabnews.com/node/2398656/business-economy>).

The governance structure in Saudi government departments is characterized by its foundation on overarching rules and principles, the most notable of which are:

- The rule of law: The authorities perform their responsibilities in compliance with regulations and directives, implement vital measures to avoid arbitrariness or abuse of power by those in authority, and record internal decisions and policies.

- Integrity and ethical rules: Ensuring the commitment of public entity employees to work ethics, integrity, and honesty, which promote ethical behavior and decision-making that serves the public interest, alongside policies and procedures to implement necessary actions in cases of non-compliance.

- Oversight and accountability: Ensuring the public authority's capacity to implement diverse forms of oversight, monitoring, and evaluation of its employees' performance, while adhering to internal control mechanisms and external accountability mandated by relevant regulatory bodies.

- Sustainability: Establishing a strategy and objectives that guarantee the entity's sustainability and operational efficacy, augment its capacity to positively influence environmental, societal, and economic development, and ensure its maintaining viability, through the formulation of policies and standards aligned with national sustainability policies, along with monitoring and reporting on their implementation (Umm Al-Qura Official Gazette, <https://portal.uqn.gov.sa/details?p=25324>).

The Creative Ecosystem in Saudi Arabia can be characterized as a collaborative framework founded on four principal pillars: legislation, institutions, policies, and initiatives.

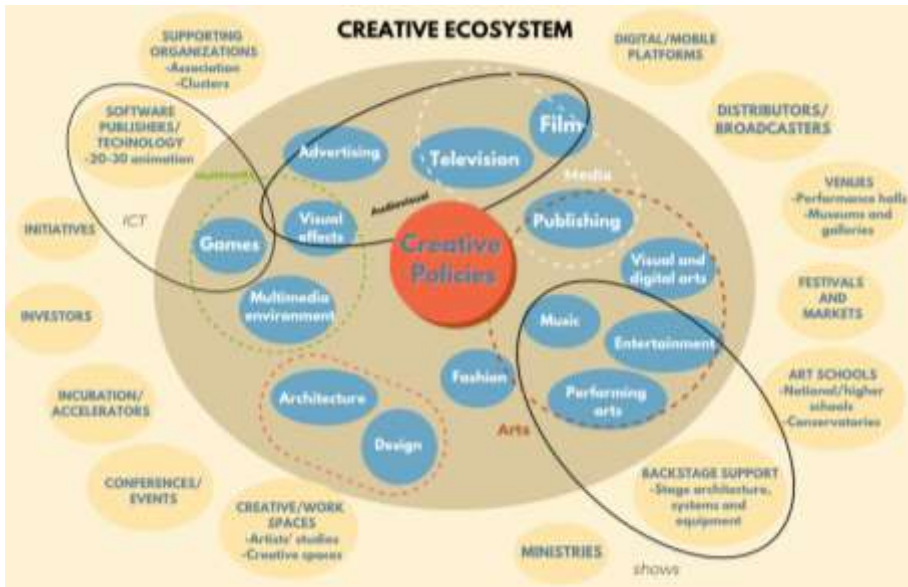


Figure 2: Saudi Creative Ecosystem.

The graphic certainly indicates that governmental entities are the primary stimulators through creative policies throughout all sectors.

4.2. Institutions

Saudi Arabia is experiencing a significant cultural transformation as part of its Vision 2030, with the Ministry of Culture playing a key function in directing the Kingdom's creative and cultural governance. Founded in 2018, the Ministry is tasked with supervising and directing the cultural reform of Saudi Arabia, focusing on three primary objectives (https://www.moc.gov.sa/-/media/Files/MOC_Cultural_Vision_EN_NEW.pdf):

1. Advocating for culture as a lifestyle.
2. Facilitating culture's contribution to economic development.
3. Providing avenues for international cultural exchange.

The Ministry of Culture serves as the primary repository of the cultural sector, striving to create an atmosphere that fosters and nourishes innovation. The responsibilities encompass:

1. Establishing financing priorities and developing funding sources for creative entrepreneurs.
2. Formulating suitable legislation in alignment with worldwide best practices.
3. Directing the overarching priorities of the sector and its related commissions.
4. Exhibiting Saudi Arabia's profound cultural heritage while promoting innovative modes of expression.

Vision 2030 is looking to significantly increase the creative sector's GDP contribution to 3%, generating 20 billion USD by 2030. Towards achieving this, several ministries and governmental agencies have implemented creative and innovation initiatives, including the Ministry of Education, Ministry of Sports, Intellectual Property Administration, Royal Commission of Riyadh, Royal Commission of Al-Ula, and Diriyah Gate Commission, among others.

The creative economy requires advanced technological infrastructure, which emphasizes the vital function of the Ministry of Information and Communication Technology (ICT). The government allocated 15 billion USD to telecommunications infrastructure, acknowledging that digital transformation is the initial stage in establishing a creative ecosystem. In 2021, Riyadh achieved third place globally in 5G download speed (ICT, 2023).

4.3. Policies

4.3.1. AI and Innovation

Recognizing that innovation is vital to the creative ecosystem, the government prioritized the implementation of an innovation policy, leading to an improvement in the global innovation index ranking from 68th in 2019 to 47th in 2024 as shown in Figure 3 (WIPO, 2024).

Undoubtedly, creative industries depend on artificial intelligence in multiple capacities across the entire value chain of producing, distributing, and consuming creative content (European Commission, 2022). Anantrasirichai and Bull (2022) classified scenarios of artificial intelligence application in creative industries into five overarching categories: content creation, content enhancement and post-production workflows, information extraction and improvement, data compression, and information analysis.

Addressing the AI revolution, the government launched a strategy targeting to put Saudi Arabia as a global AI leader with special focus on Arabic language content. Official studies estimated that the AI market size in Saudi Arabia was approximated to be 513 million USD and anticipated to escalate to 5.1 billion USD (Alomair et al., 2024).

4.3.2. Empowerment

The government incorporated 138 creative-industry jobs into the Saudi Standard Occupational Classification. Furthermore, initiatives such as the provision of legislation, funding, offices, studios, and production facilities to support cultural enterprises are implemented.

4.4. Initiatives

There were many initiatives but we would highlight three of them: gaming industry, audio-visual industry, and Riyadh Creative District.

4.4.1. Gaming Industry

The Saudi government is actively encouraging the growth of the gaming sector by:

1. Launching the National Gaming and Esports Strategy in 2022.
2. Investing more than 38 billion USD in the business via Savvy Games Group.

3. Looking to establish 250 gaming enterprises functioning locally by 2030 (PwC and Saudi Esports Federation, 2024).

The Kingdom leads the digital entertainment industry in the Gulf region. In 2022, it represented more than 58% of the Gulf’s digital media sector revenues, at 2.17 billion USD. In the video game sector, its revenues in the Kingdom surpassed double the total revenues in the Gulf, amounting to 1.75 billion USD. At the conclusion of 2022, the revenue generated by the electronic video game industry market amounted to 816 million USD (Astrolabs, 2023).

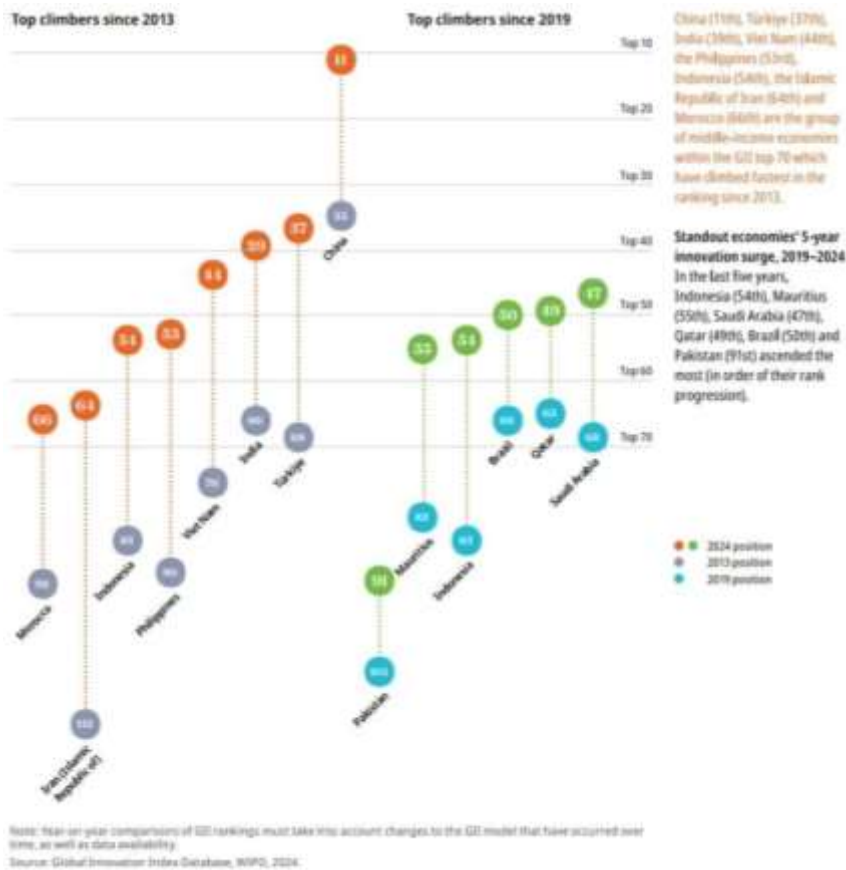


Figure 3: Innovation index ranking. Source: WIPO (2024).

4.4.2. Audio-Visual Industry

Saudi Arabia's Vision 2030 is dedicated to converting the country into a knowledge-based economy, resulting in greater investments in technology and entertainment sectors. Consequently, the government is proactively fostering the establishment of a comprehensive framework for the filmmaking industry, which includes pre-production, post-production, screening, and distribution. Initiatives such as the Red Sea International Film Festival are fostering international interest and enhancing competition within the local and global creative landscape.

Video services currently dominate the digital media market, while interactive media is the fastest-growing segment in Saudi Arabia (Strategy &, 2023). The audio streaming market generated revenue of 1.1 million USD in 2024 and is projected to reach 3.0 million USD by 2030, with music as the largest segment. Beyond that, television is anticipated to account for approximately 50% of total TV and video revenues by 2025.

The expanding entertainment and media business highlights Saudi Arabia's leadership in telecommunications and internet penetration both regionally and worldwide. Consequently, the Arabic film industry possesses considerable potential, including an audience of over 400 million individuals across 22 different countries. This sector is drawing both domestic and foreign investments, exemplified by initiatives like NEOM Media Village, which seeks to enhance national production capacities (Strategic Gears, 2022).

The audio-visual sector in Saudi Arabia is seeing substantial expansion and is anticipated to significantly contribute to the country's economic diversification initiatives. With robust governmental support, technological development, and growing demand from consumers, the sector has the

potential to emerge as an important driver for economic growth in the forthcoming years.

4.4.3. Riyadh Creative District

The Royal Commission for Riyadh City (RCRC) has initiated the “Riyadh Creative District”. The project is designed to position Riyadh as a global center for creativity and media while strengthening the Kingdom’s leadership in the creative economy, according to SPA.

The new project has the potential to be a key component in Riyadh’s transformation into a world-class city, aligning with the capital’s principal development ambitions. It seeks to cultivate a vibrant ecosystem in which creative individuals, industry leaders, and emerging talents can interact to generate content and innovative concepts, propel cultural and technological progress, and enhance the Kingdom’s gross domestic product (<https://www.rcrc.gov.sa/en/projects/riyadh-creative-district/>).

Ibrahim Al-Sultan, the CEO of RCRC, stated that “The Riyadh Creative District aims to serve as a significant enhancement of the capital’s creative, cultural, and economic environment, reinforcing the city’s position as a vibrant center for content creation and innovation”. This project establishes an inspirational environment for creative industries to flourish and serves as a conduit for global talent to engage with the Kingdom’s creative economy. The CEO added, “This initiative reflects Saudi Arabia’s progressive vision to foster a knowledge-based society while determining a globally integrated creative sector that produces sustainable economic and social benefits”.

The creative district intends to emphasize sustainability and long-term impact, contributing to Riyadh’s urban transformation by incorporating smart

infrastructure, advanced technology, and sustainable design principles to foster an environment that contributes to creativity and innovation.

5. Discussion

Governance of the creative ecosystem must prioritize the establishment of sustainable cultural systems, encompassing normative frameworks, infrastructures, and capacities. Saudi Arabia has made significant improvements in developing digital infrastructure as a key element of the creative ecosystem and enhancing the tourism and entertainment sectors; however, further actions are necessary to boost content and foster creative links with intangible heritage, especially at the grassroots level.

Notwithstanding the achievements in developing a creative economy, it recommends the formation of the Supreme Council for Creativity to ensure effective coordination of policies and projects.

To assess the Saudi experience, we can conduct a SWOT analysis as demonstrated below.

<u>STRENGTH</u> ● Strong commitment from the government. ● Digital infrastructure. ● Governmental initiatives.	<u>WEAKNESS</u> ● Weak coordination at grassroots. ● Lack of creative discipline in educational programs. ● Accelerating digital infrastructure with average speed in content development. ● Shortage in entrepreneurs funding.
<u>OPPORTUNITIES</u> ● Population awareness. ● Global events (Expo 2030, World Cup 2034). ● Increase inbound tourism.	<u>THREATS</u> ● Increasing creative imports.

6. Conclusion and Policy Implications

Saudi Arabia has positioned creativity as an integral part of Vision 2030 and targets to develop an effective creative ecosystem that will boost its global ranking on the innovation index. The following ideas are proposed to support this performance:

1. Establish a higher council of creativity to oversee, coordinate and monitor public policies and initiatives on macro level.
2. Implement Hackathon at region and municipality levels.
3. Strength linkages between intangible heritage and creative hub especially in content writing.
4. Establish a Creative Fund to provide a broad range of services for entrepreneurs, including training, marketing, funding, and mentoring.
5. Implement creativity education programs in order to ensure the successful integration of education within the creative ecosystem.

References

- Adileh, E. (2022). The Creative Industry in Saudi Arabia. https://www.grantthornton.sa/en/insights/articles-and-publications/creative_industry_in_KSA/
- Adner, R. (2017). *Ecosystem as Structure: An actionable construct for strategy*, Journal of Management, 43(1), 39-58.
- Alomair, L. et al. (2024). Forecasting the digital economy: Saudi Arabia's roadmap for AI-Driven growth, 12th IMF Statistical Forum Washington.
- Anantrasirichai, N and Bull, D (2022). *Artificial intelligence in the creative industries: a review*. Artificial Intelligence Review. 55(1):589–656.
- Astrolabs (2023). Saudi Gaming Outlook Report. <https://insight.astrolabs.com/esports-in-saudi-arabia/>

- Arab News. "Art and culture sectors crucial for economic growth, say business leaders at FII". <https://www.arabnews.com/node/2398656/business-economy>
- Dellyana, D., et al. (2023). Digital innovation governance of the Indonesian creative economy: A governmental perspective, *Sustainability*, 15,16234.
- European Commission (2022). Opportunities and Challenges of Artificial Intelligence Technologies for the Cultural and Creative Sectors. Publications Office of the European Union. Luxembourg
- Giz (2024). Understanding cultural and creative industries and designing approaches for its development. giz.de/en/downloads/gi
- Hib, M. (ed.) (2021). *From Corporate to Ecosystem Governance*, in Governance of Ecosystems, 1st edition, Haupt Publishing.
- IUCN (2023). IUCN CEM Ecosystem Governance Thematic Group, <https://iucn.org/our-union/commissions/group/iucn-cem-ecosystem-governance-thematic-group>
- Lund-Vall, B. (Ed.) (1992). National System of Innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning, Pinter Publishers, London.
- Manasan, R. (1999). Indicators of Good Governance: Developing an Index of Governance Quality at the LGU Level, Discussion Paper Series No. 99-04, Philippine Institute for Development Studies.
- PwC and Esports Saudi Federation (2024). Centre of the game: KSA emerges as a significant player in the global Esports market. <https://www.pwc.com/m1/en/media-centre/2024/saudi-arabia-stands-to-gain-us13-billion-from-esports-by-2023.htm>
- Strategy & (2023). Saudi Arabia's dynamic television and video market: A high-growth opportunity. <https://www.strategyand.pwc.com/m1/en/>

- strategic-foresight/sector-strategies/media/saudi-arabias-dynamic-television-and-video-market/saudi-arabia-dynamic-television-and-video-market.pdf
- Strategic Gears. (2022). The future of the Saudi film industry. <https://engine.strategicgears.com/files/The-Future-of-the-Saudi-Film-Industry.pdf>
- UNCTAD (2024). Creative Economy Outlook.
- UNESCO (2022). Building resilient and sustainable cultural and creative sectors.
- UNESCO and World Bank (2021). Cities, Culture and Creativity: Leveraging culture and creativity for sustainable urban development and inclusive growth.
- UNIDO (2014). The creative ecosystem: facilitating the development of creative industries.
- Umm Al-Qura Official Gazette. <https://portal.uqn.gov.sa/details?p=25324>
- WIPO (2024). Global Innovation Index 2024- Unlocking the promise of social entrepreneurship.
- Yan, W. and Liu, S. (2023). Creative economy and sustainable development: shaping flexible cultural governance models for creativity.
- World Economic Forum (2019). Agile Governance for Creative Economy 4.0, <https://www.weforum.org/publications/agile-governance-for-creative-economy-4-0>.

الحكومة في البيئة الإبداعية: دروس من التجربة السعودية

لقد توسع الاقتصاد الإبداعي عالميًا بسرعة في العقود الأخيرة بوصفه أحد مكونات الثورة الصناعية الرابعة ٤,٠. ولقد أنشأت رؤية السعودية ٢٠٣٠ بيئة ثقافية وإبداعية من خلال إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية، وإعادة توجيه الأهداف، وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص. علاوة على ذلك، وسعت جانب العرض عبر الترفيه، مما وضع الصناعات الثقافية والإبداعية كقطاعات ناشئة في المملكة تولد حاليًا ١٥ مليار دولار سنويًا، مع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ١٣% سنويًا.

يتناول البحث الذي يستخدم الطرق النوعية الحكومة في القطاع الإبداعي من خلال تحليل الترابطات، وتقييم الإمكانيات، وتحديد أوجه القصور. ولتعظيم الفوائد، يُوصى بتشكيل مجلس أعلى للإبداع للإشراف، والتنسيق، ومراقبة السياسات العامة والأنشطة على المستوى الكلي. علاوة على ذلك، من الضروري تعزيز الروابط بين التراث غير المادي والمراكز الإبداعية، لاسيما في كتابة المحتوى.