

النموذج التشغيلي المركزي لوزارة الثقافة

وكالة الحوكمة والمخاطر والالتزام
أكتوبر 2024 م



”سنسعى جاهدين بأن نكون مثلاً يُحتذى به في تطبيق أفضل الممارسات المؤسسية؛ للارتقاء بجودة البرامج الثقافية المسخرة للمثقف والمبدع السعودي، حيث يعد النموذج التشغيلي المركزي لوزارة الثقافة المحرك الأول للقطاع الثقافي في المملكة“

بدر بن عبد الله بن فرحان آل سعود
وزير الثقافة



يعد النموذج التشغيلي المركزي لوزارة الثقافة إحدى ثمرات الجهود المبذولة في تشغيل القطاع الثقافي ونموه وتطوره، ومن خلال تقرير «ورقة عمل النموذج التشغيلي المركزي» نستعرض لمحة عن وزارة الثقافة، والإصدار الأول من النموذج التشغيلي المركزي الذي تم تفعيله في عام 2021م، وتفاصيل تحديثه للخروج بالإصدار الثاني، وذلك عبر ثلاثة مسارات أساسية.

كما يشير التقرير إلى الأثر المالي للنموذج التشغيلي المركزي، والذي تم تحليله من خلال عناصر التكلفة للمشاريع والقوى العاملة للوزارة والهيئات الثقافية، وذلك من خلال وضع عدة عوامل أساسية لقياس الأثر المالي لها.

ويختتم التقرير بذكر العوامل الرئيسية التي كان لها دوراً في تحقيق أبرز الإنجازات في تحديث النموذج التشغيلي المركزي، وذكر أهم الدروس المستفادة والتطلعات المستقبلية لضمان استدامة منظومة الثقافة.

المحتويات

06	01 النموذج التشغيلي لوزارة الثقافة
08	نبذة عن وزارة الثقافة
09	رحلة تطور النموذج التشغيلي لوزارة الثقافة
15	02 الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي
16	رحلة تحديث النموذج التشغيلي المركزي
21	أثر تفعيل مبادرات النموذج التشغيلي
26	03 الأثر المالي للنموذج التشغيلي المركزي
27	منهجية تقدير الأثر المالي للنموذج التشغيلي المركزي
28	تحليل الأثر المالي للنموذج التشغيلي المركزي
31	04 عوامل النجاح والتطلعات
32	عوامل النجاح
34	الدروس المستفادة والتطلعات

01

النموذج التشغيلي لوزارة الثقافة

- نبذة عن وزارة الثقافة
- رحلة تطور النموذج التشغيلي لوزارة الثقافة

رؤيتنا

أن تزدهر المملكة العربية السعودية بمختلف ألوان الثقافة،
لتثري نمط حياة الفرد، وتساهم في تعزيز الهوية الوطنية،
وتشجع الحوار الثقافي مع العالم.

رسالتنا

أن نمكن ونشجع المشهد الثقافي السعودي بما يعكس حقيقة
ماضيها العريق، ويساهم في سعيها نحو بناء مستقبل
يعتز بالتراث ويفتح للعالم منافذ جديدة ومختلفة للإبداع
والتعبير الثقافي.

لمحة عن وزارة الثقافة

أنشئت وزارة الثقافة بهدف توحيد الجهود في القطاع الثقافي وإثرائه على الصعيدين المحلي والدولي من خلال تنظيم القطاع وتطوير الاستراتيجية الوطنية للثقافة، والعمل على العديد من الأنشطة وبناء الشراكات، حيث تهدف الوزارة إلى الحفاظ على التراث التاريخي للمملكة، والتراث العربي والإسلامي، مع السعي لبناء مستقبل ثقافي غني تزدهر فيه مختلف أنواع الثقافة والفنون.

كان لإنشاء الوزارة دور جوهري في التنظيم والإشراف على القطاع الثقافي المكون من عدة جهات، بما في ذلك الجهات الحكومية والتجارية وغير الربحية. حيث انطلقت أعمال وزارة الثقافة يوم 17 رمضان 1439 هـ الموافق 2 يونيو 2018م، بموجب الأمر الملكي رقم أ/217.

وتعمل الوزارة على المساهمة بشكل كبير في دعم ركائز رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي اشتملت على بناء مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، وذلك من خلال أهداف الوزارة المتمثلة في الثقافة كخط حياة، والثقافة من أجل النمو الاقتصادي، والثقافة من أجل تعزيز مكانة المملكة الدولية. ولتحقيق تطلعات القطاع الثقافي، تم إنشاء إحدى عشرة هيئة تركز على تنمية القطاعات الثقافية الفرعية، وجاء ذلك بناءً على قرار مجلس الوزراء رقم 398، والذي نص على: إنشاء هيئة الأدب والنشر والترجمة، وهيئة المتاحف، وهيئة التراث، وهيئة الأفلام، وهيئة المكتبات، وهيئة فنون العمارة والتصميم، وهيئة الموسيقى، وهيئة المسرح والفنون الأدائية، وهيئة الفنون البصرية، وهيئة فنون الطهي، وهيئة الأزياء، وقيام وزارة الثقافة -عبر مختلف وحداتها التنظيمية- بتقديم الخدمات للهيئات الثقافية ووضع الأحكام والسياسات المتصلة بتلك الخدمات، ولسمو وزير الثقافة تحديد مجالات الخدمات بحسب ما يراه مناسباً.

الهيئات الثقافية



هيئة الأزياء
Fashion Commission



هيئة الموسيقى
Music Commission



هيئة المتاحف
Museums Commission



هيئة الأفلام
Film Commission



هيئة التراث
Heritage Commission



هيئة الفنون البصرية
Visual Arts Commission



هيئة المكتبات
Libraries Commission



هيئة فنون الطهي
Culinary Arts Commission



هيئة المسرح والفنون الأدائية
Theater and Performing Arts Commission



هيئة فنون العمارة والتصميم
Architecture and Design Commission



هيئة الأدب والنشر والترجمة
Literature, Publishing & Translation Commission

رحلة تطور النموذج التشغيلي لوزارة الثقافة

نبذة عن النموذج التشغيلي لوزارة الثقافة

يمثل النموذج التشغيلي للمنظومة إطاراً مرجعياً يضم مجموعة من المفاهيم التي توضح كيفية تنظيم وتشغيل المنظومة أو العمل الإداري داخل المؤسسة أو المنظمة. ويعكس هذا النموذج كيفية تحقيق الأهداف وتنظيم العمليات وتوجيه السياسات والممارسات التشغيلية داخل المؤسسة. ويشمل العوامل الأساسية التي تؤثر على كيفية تشغيل المؤسسة وتحقيق أهدافها؛ إذ يوجد نوعان من النماذج التشغيلية، الأول وهو النموذج التشغيلي المركزي ويُعنى بتقديم الخدمات مركزياً من وزارة الثقافة إلى الهيئات الثقافية، والآخر هو النموذج التشغيلي اللامركزي، ويُعنى بحصول كل هيئة على خدماتها بشكل مستقل وليس من قبل الوزارة.

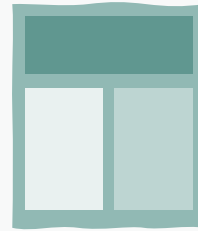
أنواع النماذج التشغيلية للمنظومات

نموذج تشغيلي لامركزي



لكل هيئة وحدات تنظيمية
مستقلة مسؤولة عن تقديم
الخدمات لها

نموذج تشغيلي مركزي



تقدم الوحدات التنظيمية
في الوزارة الخدمات للهيئات
والوحدات التنظيمية الأخرى

كلا النوعين أعلاه ناجحان ومتعارف عليهما، ولهما مزايا وتحديات تساعد في تجاوزها العديد من العوامل لاتخاذ النوع الأنسب للوزارة من النماذج التشغيلية؛ إذ جاء قرار مجلس الوزراء رقم 398 والذي ذكر فيه "قيام وزارة الثقافة - عبر مختلف وحداتها التنظيمية- بتقديم الخدمات للهيئات الثقافية ووضع الأحكام والسياسات المتصلة بتلك الخدمات ولسمو وزير الثقافة تحديد مجالات الخدمات بحسب ما يراه مناسباً"، والذي يوضح اختيار النموذج التشغيلي المركزي.

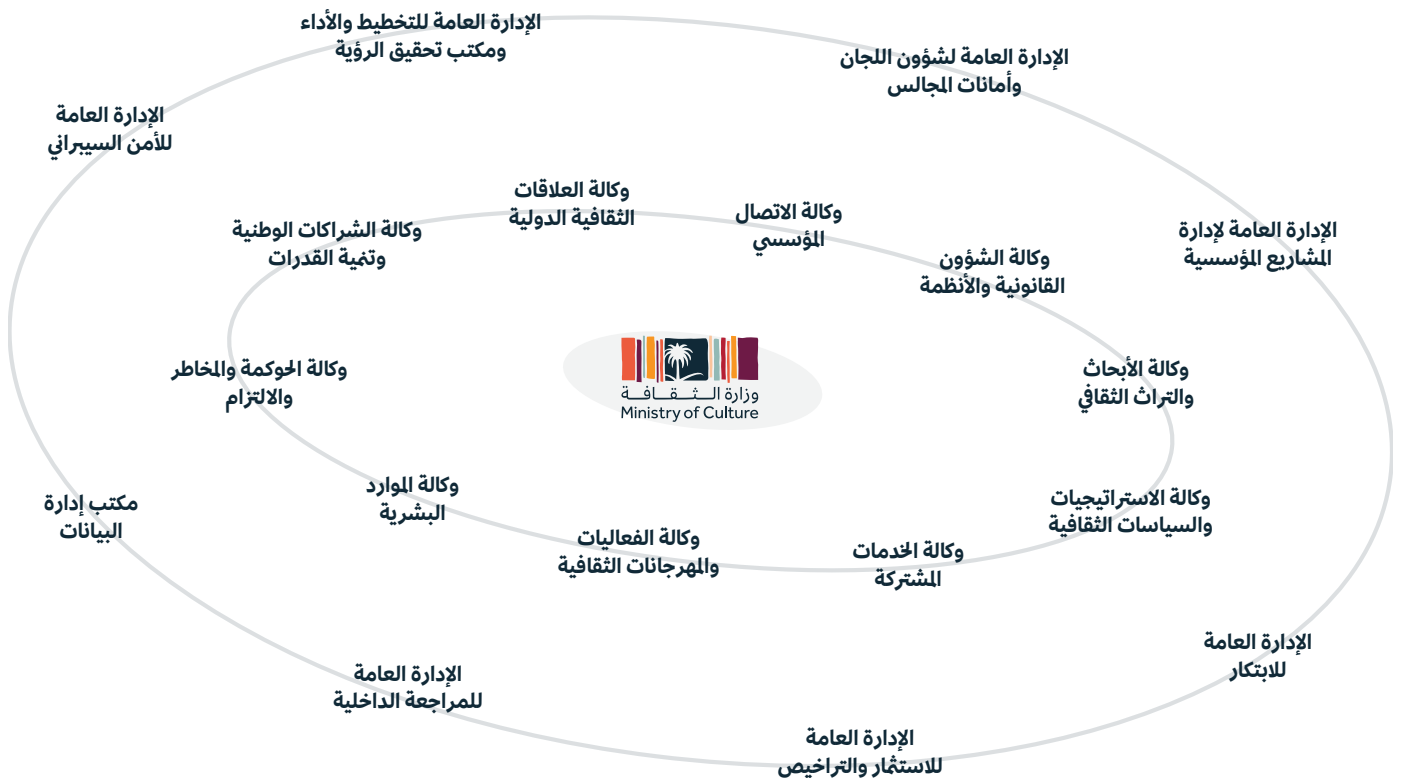
رحلة تطور النموذج التشغيلي لوزارة الثقافة

نشأة الإصدار الأول من النموذج التشغيلي المركزي لوزارة الثقافة

في عام 2020 أطلقت وزارة الثقافة خدماتها للهيئات الثقافية بناءً على قرار مجلس الوزراء، وذلك من خلال عدة وحدات تنظيمية متخصصة في مجالات معينة، مثل: وكالة الشراكات الوطنية والتطوير، ووكالة الخدمات المشتركة، ووكالة الفعاليات والمهرجانات الثقافية، وغيرها من الوكالات والإدارات العامة.

وتم تصميم النموذج التشغيلي المركزي بهدف تحقيق مستهدفات مؤسسية محددة، منها: تمكين الوظائف الداخلية المُقدّمة للخدمات من خلال توحيد وتبسيط العمليات بشكل مركزي، وتوفير التكاليف ورفع الكفاءة في الخدمات، وتعزيز الفعالية بين الوزارة وهيئاتها الثقافية والكيانات التابعة لها، وتحسين الحوكمة ومراقبة الأداء المؤسسي للوزارة؛ حيث إن جميع هذه الأهداف متوائمة مع استراتيجية الوزارة في تحقيق النمو والتنوع الثقافي، والذي من خلاله تساهم في تحقيق التنوع الاقتصادي لرؤية السعودية 2030. وعلى أثر ذلك، تكوّن النموذج التشغيلي المركزي للوزارة من أربع وظائف مركزية بالإضافة إلى مركزية جميع الوحدات التنظيمية في الوزارة.

الوحدات التنظيمية في النموذج التشغيلي المركزي



رحلة تطور النموذج التشغيلي لوزارة الثقافة

نظرة عامة عن الإصدار الأول من النموذج التشغيلي المركزي لوزارة الثقافة

يمكن تلخيص طريقة عمل النموذج التشغيلي المركزي من خلال ثلاث مراحل أساسية؛ وهي التفاعل والتنفيذ والإشراف، حيث تركز مرحلة التفاعل على التواصل بين الوحدات التنظيمية والمستفيدين لطلب الخدمة والتعاون، إما عن طريق وجود شركاء أعمال الوحدات التنظيمية في مقر المستفيدين للدعم في تنظيم وإدارة خدماتهم، أو التواصل مع المستفيدين من خلال قنوات التواصل المباشر؛ مثل: البريد الإلكتروني والاجتماعات والاتصالات الهاتفية وغيرها من قنوات التواصل المباشر، أو من خلال المنصة الإلكترونية الداخلية (منصة ديواني) المخصصة لمنسوبي الوزارة والهيئات، ويتم من خلالها طلب الخدمات المؤتمتة والتواصل مع المستفيدين؛ إذ تتفاوت آليات التفاعل بين الوحدات التنظيمية والمستفيدين مع بعضها البعض؛ حيث إن هنالك وحدات تنظيمية تقوم بتطبيق أكثر من آلية تفاعل.

وبعد مرحلة التفاعل، تعمل الوحدات التنظيمية على تنفيذ مهامها والأعمال الموكلة لها؛ إذ يمكن حصر مهام الوحدات التنظيمية إلى ثلاثة أنواع: مهام أساسية وهي التي تصب بشكل مباشر في تحقيق المستهدفات الاستراتيجية للمنظومة، ومهام داعمة وهي تلك المهام التي تساند الجانب التشغيلي في المنظومة، ومهام رقابية وهي التي تهتم بالجانب الرقابي والتشريعي للمنظومة، ويتم مرحلتا التفاعل والتنفيذ تحت إشراف قادة الوزارة من خلال اللجان والمجالس المعنية لمناقشة الأداء وطرح المواضيع الهامة أو من خلال مشاركة تقارير خاصة مع أصحاب المصلحة المعنيين.

قنوات تفاعل الهيئات الثقافية مع الوحدات التنظيمية

المنصة الإلكترونية	التواصل المباشر	شركاء الأعمال	
✓	✓	✓	الإدارة العامة للتخطيط والأداء ومكتب تحقيق الرؤية
✓	✓	✓	وكالة الموارد البشرية
✓	✓	✓	وكالة الخدمات المشتركة
✓	✓		وكالة الاتصال المؤسسي
✓	✓		الإدارة العامة للاستثمار والتراخيص
✓	✓		وكالة الشؤون القانونية والأنظمة
✓	✓		مكتب إدارة البيانات
			الإدارة العامة لشؤون اللجان وأمانات المجالس
	✓		وكالة الحوكمة والمخاطر والالتزام
	✓		وكالة الفعاليات والمهرجانات الثقافية
	✓		وكالة الاستراتيجيات والسياسات الثقافية
	✓		وكالة الأبحاث والتراث الثقافي
	✓		الإدارة العامة للأمن السيبراني
	✓		وكالة الشراكات الوطنية وتنمية القدرات
	✓		الإدارة العامة للمراجعة الداخلية
	✓		وكالة العلاقات الثقافية الدولية
	✓		الإدارة العامة للابتكار
	✓		الإدارة العامة لإدارة المشاريع المؤسسية

رحلة تطور النموذج التشغيلي لوزارة الثقافة

الأدوات الداعمة للنموذج التشغيلي

تعتبر الأدوات الداعمة حجر الأساس للنموذج التشغيلي المركزي الأول في منظومة الثقافة، حيث كرسّت الوزارة جهودها في تصميم ووضع جميع الأدوات الداعمة اللازمة في عدة جوانب، بدايةً بتصميم الدليل التنظيمي لوزارة الثقافة، والذي يوضح مهام جميع الوحدات التنظيمية في الوزارة، وتم استخدامه كمرجع أساسي لمصفوفة تفويض الصلاحيات، والتي بدورها تحكم العلاقة بين الوزارة والهيئات الثقافية.

وقد مكّنت الجهود المبذولة لتطوير الدليل التنظيمي ومصفوفة تفويض الصلاحيات من إعداد جميع السياسات والإجراءات المؤسسية واتفاقيات مستوى الخدمة، والتي من خلالها تم استنباط مؤشرات الأداء التشغيلية لكل وحدة تنظيمية. كما تم تصميم آلية تصعيد تدعم العمليات التشغيلية لمنظومة الثقافة وتضمن استمرارية الأعمال بسلاسة ويسر.

النموذج التشغيلي المركزي لوزارة الثقافة

الإشراف والمتابعة

... اللجان وأمانات المجالس التقارير الخاصة ...

مهام الوحدات التنظيمية في وزارة الثقافة



الأدوات الداعمة

مسار طلب الخدمات

الهيئات الثقافية



أمثلة على تفاعل منظومة الثقافة في الإصدار الأول من النموذج التشغيلي المركزي

يأخذ التفاعل بين الهيئات الثقافية ووزارة الثقافة أشكال متعددة منها: طلب الخدمات، ومشاركة التقارير الدورية، إلى جانب طلبات الميزانية السنوية، وطلبات تطوير السياسات، والإجراءات الداخلية للهيئات الثقافية.

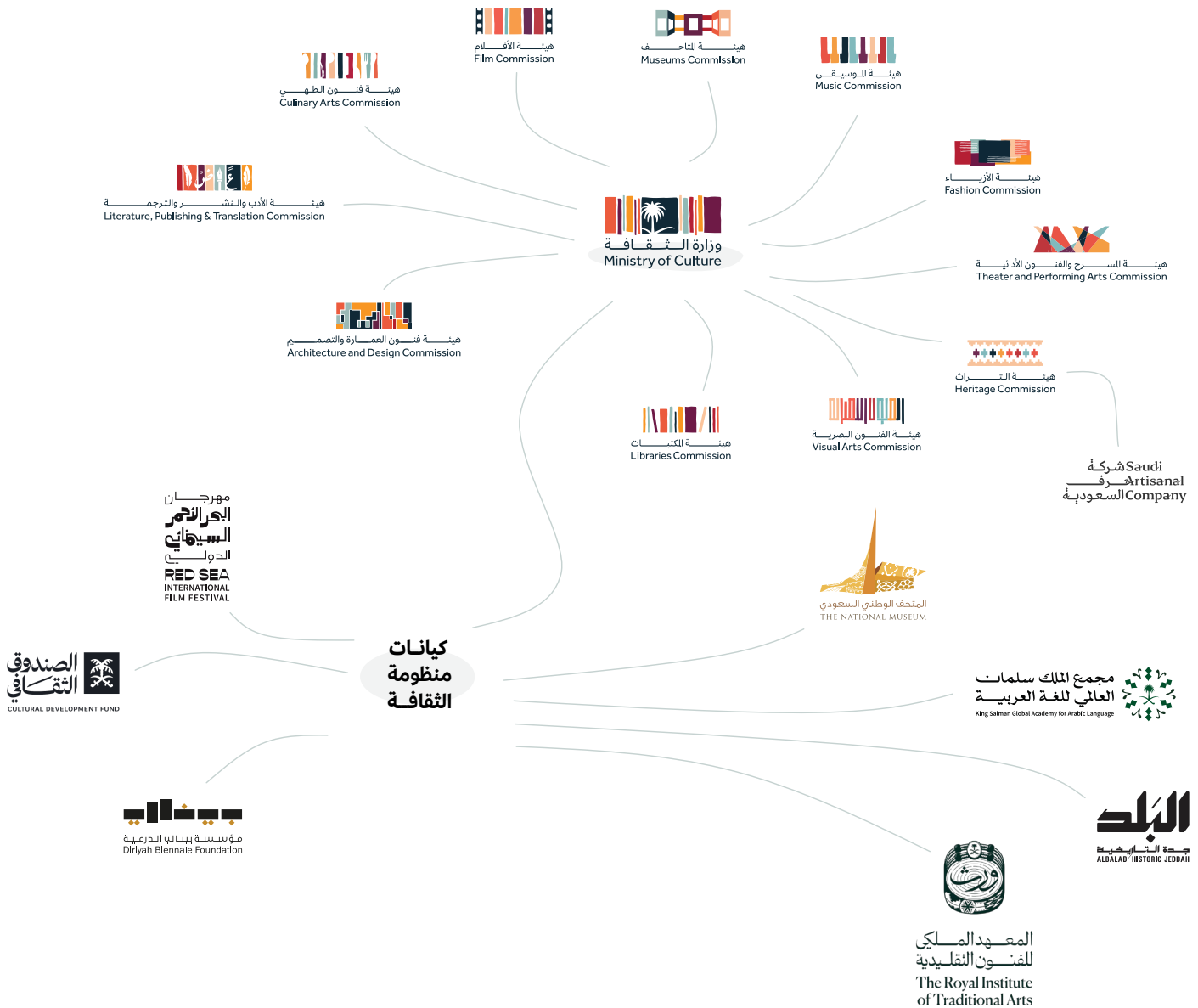
وينطلق مشروع إعداد الميزانية على المدى المتوسط للوزارة والهيئات الثقافية والكيانات المضمّنة ميزانياتها في ميزانية الوزارة بدءاً بالتخطيط للميزانية، والذي يركز على وجود الخطط السنوية للوحدات التنظيمية، والاستراتيجيات المعتمدة للهيئات، بالإضافة إلى جانب لوائح عمل المبادرات والتأكد من أن مبادرات الهيئات الثقافية قد شملت دراسات جدوى مفصلة لها تمت مراجعتها واعتمادها من قبل الوحدات التنظيمية المعنية في الوزارة. ومن ثم يبدأ العمل على المرحلة الثانية وهي تخصيص الميزانيات، والتي تركز على عمل الهيئات الثقافية بإعداد الميزانية السنوية لها، وذلك بما يتماشى مع الاستراتيجيات المعتمدة، ومشاركتها مع الإدارة العامة للشؤون المالية في وزارة الثقافة للمراجعة والاعتماد، والرفع بعد ذلك إلى اللجنة المالية لاعتماد الميزانية المطلوبة، تمهيداً إلى الرفع لوزارة المالية.

وبعد تبليغ واعتماد الميزانيات الممنوحة للوزارة والهيئات الثقافية والكيانات المضمّنة ميزانياتها في ميزانية الوزارة، يتم تحليلها والاستعداد لتبليغ الميزانية بالموازنة مع الإدارة العامة للتخطيط والأداء ومكتب تحقيق الرؤية، ورفعها للجنة المالية لاعتماد التبليغ وحصر التحديات والحلول المطلوبة، وبعد التبليغ يتم وضع خطة التنفيذ واعتمادها من قبل الإدارة العامة للتخطيط والأداء ومكتب تحقيق الرؤية والإدارة العامة للشؤون المالية. وفي المرحلة الأخيرة تتم متابعة تطابق خطة التنفيذ المعتمدة وتحليل الأداء من خلال مؤشرات أداء مخصصة لضمان الحفاظ على السيولة المناسبة والاستدامة المالية لمنظومة الثقافة وتحصيل الإيرادات. وفي حال استدعى الأمر إلى تعزيز الميزانية الحالية، تتم دراسة الحالة من قبل فريق عمل يتضمن أكثر من وحدة تنظيمية ومن ثم رفع المقترحات إلى اللجنة المالية لاتخاذ اللازم.

أما بشأن تطوير السياسات والإجراءات الداخلية، فتبدأ العملية أولاً بقيام كيانات الوزارة أو الهيئات الثقافية على تحديد نطاق السياسات والإجراءات وأهدافها، ومن ثم صياغة السياسات والإجراءات وتعديلها وفقاً للمبادئ التوجيهية الصادرة في دليل السياسات الإدارية، ودليل توضيح الأدوار والمسؤوليات (دليل رفد)، ومصفوفة تفويض الصلاحيات، وقرار إنشاء الهيئات، ومن ثم مراجعة الإدارة العامة للتميز التشغيلي والجهات المعنية الأخرى، واعتمادها من قبل الرئيس التنفيذي للهيئة أو الوكيل، ومشاركتها مع الإدارة العامة للتميز التشغيلي عن طريق آلية «التواصل المباشر» للبدء بمرحلة الاعتماد بعد التأكد من سلامة السياسات والإجراءات وضمان عدم تعارضها مع الوثائق القائمة، وضمان امتثالها لمعايير وزارة الثقافة، بالإضافة إلى تحديد الجهات المعنية للمصادقة على السياسة والإجراء بناءً على مصفوفة تفويض الصلاحيات، بعد ذلك يتم نشر السياسات والإجراءات المعتمدة في منصة المعرفة حتى يتمكن الموظفون المعنيون من الاطلاع والتطبيق.

رحلة تطور النموذج التشغيلي لوزارة الثقافة

كيانات منظومة الثقافة (1)



منظومة الثقافة

شمل النموذج التشغيلي المركزي عدة كيانات ثقافية إضافةً إلى الهيئات الثقافية، حيث يَن التوجّه الاستراتيجي لمنظومة الثقافة حينها بأنه سيتم إنشاء عدة كيانات إضافية ودعمها من خلال النموذج التشغيلي المركزي للوزارة.

(1) تعكس هذه الصورة عدد كيانات منظومة الثقافة خلال الإصدار الأول من النموذج التشغيلي المركزي

A close-up photograph of a person's hands weaving a basket on a loom. The hands are positioned on the right side of the frame, with fingers deftly manipulating the threads. The loom is made of dark wood, and the threads are a mix of natural fibers and dyed colors. The background is slightly blurred, showing more of the weaving process and the texture of the materials.

02

الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي

- رحلة تحديث النموذج التشغيلي المركزي
- أثر تفعيل مبادرات النموذج التشغيلي

رحلة تحديث النموذج التشغيلي المركزي

تحديث النموذج التشغيلي المركزي

في عام 2021م، تم إطلاق مشروع تحديث النموذج التشغيلي المركزي للوزارة، والذي شمل ثلاثة مسارات رئيسية وهي: تقييم الوضع الراهن للنموذج التشغيلي المركزي، وتصميم الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي، وتفعيل ومتابعة تطبيق الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي.

تقييم الوضع الراهن للنموذج التشغيلي المركزي

بدأت أعمال مشروع تحديث النموذج التشغيلي المركزي للوزارة بالمسار الأول وهو تحليل الوضع الراهن للنموذج، وذلك من خلال حصر ودراسة جميع المستندات الداعمة، مثل استراتيجيات الهيئات الثقافية ونماذجها التشغيلية والإجراءات والسياسات واتفاقيات مستوى الخدمة وغيرها، وعقد الاجتماعات مع قادة المنظومة لفهم التحديات وحصر الاحتياجات، بالإضافة إلى إطلاق استبيان قياس وتصنيف مناطق تحسين النموذج التشغيلي المركزي.

أعمال تحليل الوضع الراهن للنموذج التشغيلي المركزي

الاجتماعات والمقابلات	تحليل الوثائق والمستندات	استبانة صوت العميل
تم عقد العديد من الاجتماعات والمقابلات مع قادة منظومة الثقافة، حيث بلغ عدد الاجتماعات...	تم حصر جميع الوثائق والمستندات التي تصب في النموذج التشغيلي المركزي وتحليلها...	تم إطلاق أول استبانة لصوت العميل والتي صُممت لفهم احتياجات المنظومة في عدة مناطق مختلفة...
■ أكثر من 29 اجتماعاً وورشة عمل.	■ بلغ عدد تلك المستندات أكثر من 91 مستنداً.	■ حيث تم تصميم أكثر من 20 سؤالاً يتناسب مع طبيعة مهام الجمهور...
■ وتضمنت أكثر من 93 قائداً من منظومة الثقافة.	■ متفاوته ما بين الوحدات التنظيمية والهيئات الثقافية.	■ ...وبلغ عدد الأجوبة أكثر من 100 جواب.
...وذلك بهدف حصر جميع التحديات القائمة وإيجاد الحلول المناسبة والمستدامة للقطاع الثقافي.	...وذلك بهدف تحليل الفجوات وبناء دراسة تبين المناطق الأساسية التي ينبغي تحسينها.	...حيث وضحت الاستبانة أهم مناطق التحسين مصنفة من الأعلى إلى الأقل.

ملخص تقييم الوضع الراهن للإصدار الأول من النموذج التشغيلي المركزي

يمكن تلخيص الوضع الراهن للإصدار الأول من النموذج التشغيلي المركزي من خلال ثلاثة جوانب رئيسية ليتم تحسينها في الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي، وهي: وضوح الأدوار والمسؤوليات، والقدرة الاستيعابية للوحدات التنظيمية، والمعرفة في اختصاص قطاعات الهيئات الفرعية.

ملخص تحليل الوضع الراهن للإصدار الأول من النموذج التشغيلي المركزي



المعرفة في اختصاص قطاعات الهيئات الفرعية

تدعم وزارة الثقافة إحدى عشرة هيئة مسؤولة عن ستة عشر قطاعاً ثقافياً، مما يتطلب مستوى عالياً من الوعي والمعرفة بتلك القطاعات، ويسبب صعوبة في تقديم الخدمات المركزية بسبب التخصص الدقيق لتلك القطاعات، مما يؤدي إلى الاستقلالية في التخطيط وإلى تعارض وزخم على الوحدات التنظيمية المركزية.



القدرة الاستيعابية للوحدات التنظيمية

ركزت الوظائف المركزية في الوزارة مبدئياً على تقديم الخدمات للوحدات التنظيمية في الوزارة وهيئاتها الإحدى عشرة. وبالتزامن مع نمو القطاع الثقافي لوحظ ازدياد طلبات الدعم من جميع الوحدات التنظيمية، مما أدى إلى وجود تحديات في تلبية الخدمات والدعم بجودة عالية وضمن الوقت المحدد.



وضوح الأدوار والمسؤوليات

على الرغم من أن الإصدار الأول من النموذج التشغيلي كان شاملاً ومنفصلاً، إلا أن هناك بعض الصعوبات في تفعيله وتنفيذه؛ حيث لوحظ خلال مرحلة التقييم أن هنالك تحدياً حول نسبة الوعي والمعرفة الكافية عن الخدمات المركزية في الوزارة، وضبابية في ملكية المهام.

وبناءً على نتائج مسار تحليل الوضع الراهن، تبين أهمية تحديث النموذج التشغيلي المركزي لتوفير احتياجات منظومة الثقافة وتجاوز التحديات التي تواجه أصحاب المصلحة.

تحديد وتصميم الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي

بدأت أعمال تصميم الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي بتحديد وتعريف جميع الوحدات التنظيمية التي تدعم منظومة الثقافة بتقديم خدماتها مركزياً. ومن هذا المنطلق، تم العمل على تصميم الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي، والذي يوضح الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لجميع الوحدات التنظيمية في الوزارة، وآلية التفاعل مع منظومة الثقافة، بالإضافة إلى تفصيل المهام المشابهة لمهام وحدات تنظيمية أخرى.

اشتملت أنشطة مسار تحديد وتصميم الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي على مراجعة الاستراتيجية الوطنية الثقافية المحدثّة، واللوائح التنظيمية المحدثّة، ومصفوفة تفويض الصلاحيات، وجميع الإجراءات والسياسات الداخلية، بالإضافة إلى النماذج التشغيلية لجميع الوحدات التنظيمية في الوزارة.

تفعيل ومتابعة تطبيق الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي

ولضمان تفعيل الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي واستمرارية أعماله، قامت الوزارة بتطوير خارطة طريق لخمس وعشرين مبادرة تم تصنيفها في ستة مسارات أساسية، شملت مبادرات ذات طابع استراتيجي للوزارة، وأخرى تهتم بجانب التواصل ونشر الوعي وإدارة التغيير، بالإضافة إلى المبادرات التي تركز على تنظيم وحوكمة إنشاء كيانات منظومة الثقافة، وغيرها من المبادرات التي تضمنت رفع مستوى وعي الموظفين والثقافة الداخلية وإدارة الخدمات المقدمة للمنظومة ورقمنتها.

مسارات مبادرات تفعيل الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي



كيانات منظومة الثقافة

إعداد إطار عمل لدعم كيانات
منظومة الثقافة من وزارة
الثقافة

مبادراتان



التواصل والتغيير

إنشاء وإطلاق حملات لرفع
مستوى الوعي وإدارة التغيير
المطلوب

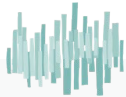
4 مبادرات



تنفيذ الاستراتيجية والتخطيط

التخطيط والتنفيذ للمبادرات
الاستراتيجية

6 مبادرات



الرقمنة

تحديد الفجوات التقنية لرحلة
العميل عند طلب الخدمات ووضع
خطط لمعالجتها

3 مبادرات



إدارة الخدمة الشاملة

إعادة تصميم ورفع مستوى نضج
العمليات والتفاعلات في وزارة
الثقافة والمستفيدين

5 مبادرات



التنوع والتفاعل الاجتماعي

تعزيز ثقافة النجاح المشترك من
خلال تطوير ودعم الموظفين

5 مبادرات

رحلة تحديث النموذج التشغيلي المركزي

ولنجاح تفعيل الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي، تم إنشاء مكتب خاص للإشراف على تفعيل المبادرات الخاصة بالنموذج، وذلك بالمواءمة مع الوحدات التنظيمية المعنية؛ حيث تمت إعادة تسمية المكتب الإشرافي بمكتب برنامج رفد، وذلك لربط مسمى المكتب بالمسمى الجديد للنموذج التشغيلي المركزي المحدث وهو نموذج رفد.

حيث يرمز الاسم «رفد» إلى الجهود التعاونية المستمرة لتعزيز النموذج التشغيلي للوزارة، والذي يشكل أساس دعم للمنظومة ويغطي جميع الوظائف المركزية تحت مظلة الوزارة. كما أن استخدام اسم وهوية جذابة مميزة، مثل «رفد» يعزز من جوهر النموذج التشغيلي، والذي يمثل في تقديم الدعم وتمكين الوزارة والمنظومة للمساهمة في تحقيق نجاحاتها.

تناول مكتب برنامج رفد العديد من الأنشطة التي أسهمت في رفع مستوى الوعي عن النموذج التشغيلي المركزي للوزارة، وذلك من خلال: عقد الجلسات المتعددة مع منسوبيها؛ حيث تم عقدها مع أكثر من 600 مشارك. أيضاً، إطلاق «دليل رفد» أثناء إطلاق الحملات التوعوية عن النموذج، والذي من خلاله يستطيع الموظف فهم جميع الأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل وحدة تنظيمية مقدمة للخدمة، بالإضافة إلى حرص فريق مكتب برنامج رفد على تخصيص ساعات محددة للإجابة على استفسارات الموظفين، وتعيين رواد من كل وحدة تنظيمية لضمان نقل المعرفة والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والهيئات.

هوية مكتب برنامج رفد



RFD Program Office



مكتب برنامج رفد

أثر تفعيل مبادرات النموذج التشغيلي

مبادرات الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي الجوهرية

نتج عن تفعيل مبادرات الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي أثر ملموس على الوزارة والمنظومة الثقافية، وكان لبعض المبادرات دور جوهري في تحقيق الأثر الإيجابي؛ حيث استهدفت تلك المبادرات نشر الوعي بالأدوار والمسؤوليات (مبادرة دليل رفد)، وتمكين الهيئات الثقافية والوحدات التنظيمية (مبادرة صوت العميل)، وحوكمة الكيانات الثقافية (مبادرة حوكمة إنشاء الكيانات الثقافية).

مبادرة دليل رفد

طور دليل رفد كجزء من المبادرات الاستراتيجية التي عمل عليها مكتب برنامج رفد والتي تهدف إلى توضيح جميع الخدمات المركزية المقدمة للهيئات الثقافية والوحدات التنظيمية؛ لغرض تحسين وتوضيح رؤية المستفيدين بشأن المسؤولية والملكية للخدمات في الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي، ويمثل الدليل مرجعاً واحداً لجميع الوظائف المركزية في الوزارة يتم تحديثه بشكل دوري، حيث يقدم الدليل لمحة عامة عن الأدوار والمسؤوليات لكل وكالة وإدارة عامة وآلية تفاعلها مع المنظومة الثقافية.

إصدارات دليل رفد

تم العمل على تطوير أربعة إصدارات لدليل رفد حتى اليوم، ويُعد الدليل مستنداً جوهرياً ومرجعاً لكافة منسوبي الوزارة والهيئات الثقافية لأداء أدوارهم ومسؤولياتهم بوضوح، والذي عكس من خلاله العديد من التحديثات على الدليل التنظيمي المحدث للوزارة وتنظيمات الهيئات الثقافية، بالإضافة إلى التحديثات الجوهرية على النماذج التشغيلية للوحدات التنظيمية في الوزارة.



الإصدار الرابع

تم تحديث وإضافة مهام ومسؤوليات ٢١ وحدة تنظيمية بناءً على تحليل الدليل التنظيمي المحدث لوزارة الثقافة، وتحليل الأداة النظامية لتنظيمات الهيئات الثقافية، والدراسات الاستراتيجية، وتحسين تجربة التصفح والتصميم، وإضافة قنوات التفاعل.



الإصدار الثالث

تم تحديث مهام ومسؤوليات ٢٢ وكالة وإدارة عامة بناءً على الاستراتيجية الوطنية الثقافية المحدث، واللوائح التنظيمية، وطلبات التغيير، مع إضافة أدوار وكالة التواصل المؤسسي وتحسين تجربة التصفح في الدليل.



الإصدار الثاني

تحديث مهام ومسؤوليات ١١ وكالة وإدارة عامة تتراوح ما بين تحديثات بسيطة إلى تحديثات جوهرية بالإضافة إلى تضمين أدوار ومسؤوليات وحدات تنظيمية جديدة.



الإصدار الأول

تفصيل أدوار ومسؤوليات الوحدات التنظيمية في الوزارة وتوضيح آلية التفاعل مع منظومة الثقافة، بالإضافة إلى تفصيل المهام المشابهة لمهام وحدات تنظيمية أخرى عن طريق توضيح مناطق التداخل وتضمين التوجه الاستراتيجي لإنشاء كيان ثقافي جديد.

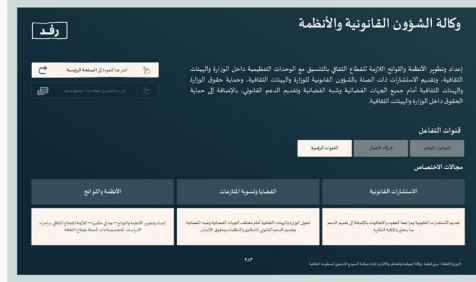
أثر تفعيل مبادرات النموذج التشغيلي

أقسام دليل رفد

1

لمحة عامة عن الوكالة/ الإدارة العامة

لمحة عامة عن الوكالة/الإدارة العامة والمجالات التي تقع ضمن مهامها، إضافةً إلى قنوات التفاعل



2

المهام الرئيسية للوكالة/ الإدارة العامة

المهام الرئيسية للوكالة/الإدارة العامة وعلاقتها بأصحاب المصلحة في الوزارة والهيئات الثقافية



3

توضيح مفصل للأدوار والمسؤوليات

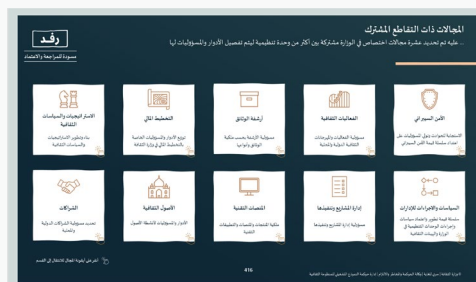
توضيح مفصل للأدوار والمسؤوليات بين الوزارة بوحدها التنظيمية والهيئات الثقافية على مستوى كل مجال أو مجال فرعي ضمن المهام الرئيسية



4

المجالات ذات التقاطع المشترك بين أكثر من وحدة تنظيمية

توضيح الأدوار والمسؤوليات للمجالات المقدمة من أكثر من وحدة تنظيمية في الوزارة لا ينطبق على جميع الوحدات التنظيمية



أثر تفعيل مبادرات النموذج التشغيلي

مبادرة صوت العميل

إيماناً بأهمية إشراك أصحاب المصلحة والمستفيدين من النموذج التشغيلي المركزي في عملية صنع القرار، أطلق مكتب برنامج رفد مبادرة «استبانة صوت العميل» كأداة لقياس رضا المستفيدين وفهم احتياجاتهم بشكل مستمر؛ حيث يتم قياس المؤشرات من عدة جوانب مثل: الوعي بالخدمات، والشفافية، وجودة الخدمات، ووقت تقديم الخدمات. حيث أطلقت أول استبانة بداية عام 2022م وأخذت النتائج كخط أساس للمقارنة مع الاستبانة الثانية التي أطلقت بداية عام 2023م، حيث توّضح النتائج فعالية الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي.

نبذة عن استبانة صوت العميل

50%

نسبة ارتفاع مستوى المعرفة

من خلال أكثر من مبادرة تستهدف رفع مستوى المعرفة لدى منسوبي الوزارة والهيئات الثقافية، تم زيادة مستوى المعرفة بنسبة أعلى من...

عملت وزارة الثقافة على تطوير الخدمات المقدمة للهيئات الثقافية في مجال الجودة، والشفافية، وتجربة المستفيد، وغيرها من المجالات، حيث زادت نسبة الرضا العامة بنسبة...

50%

نسبة ارتفاع مستوى الرضا

ومع تطور ونضج منظومة الثقافة، تم تقدير معدل ارتفاع طلبات الخدمات المركزية للسنوات الثلاث القادمة بنسبة...

60%

طلبات الخدمات المركزية للسنوات الثلاث القادمة

...وذلك خلال عام واحد من بعد تفعيل مبادرات الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي

140+

عدد القادة المستهدف للاستبانة

تمت مشاركة استبانة صوت العميل مع القادة في الوزارة والهيئات الثقافية، وبلغ عددهم...

...حيث تمت مشاركة الاستبانة عن طريق البريد الإلكتروني وعقد عدة ورش عمل خاصة بها

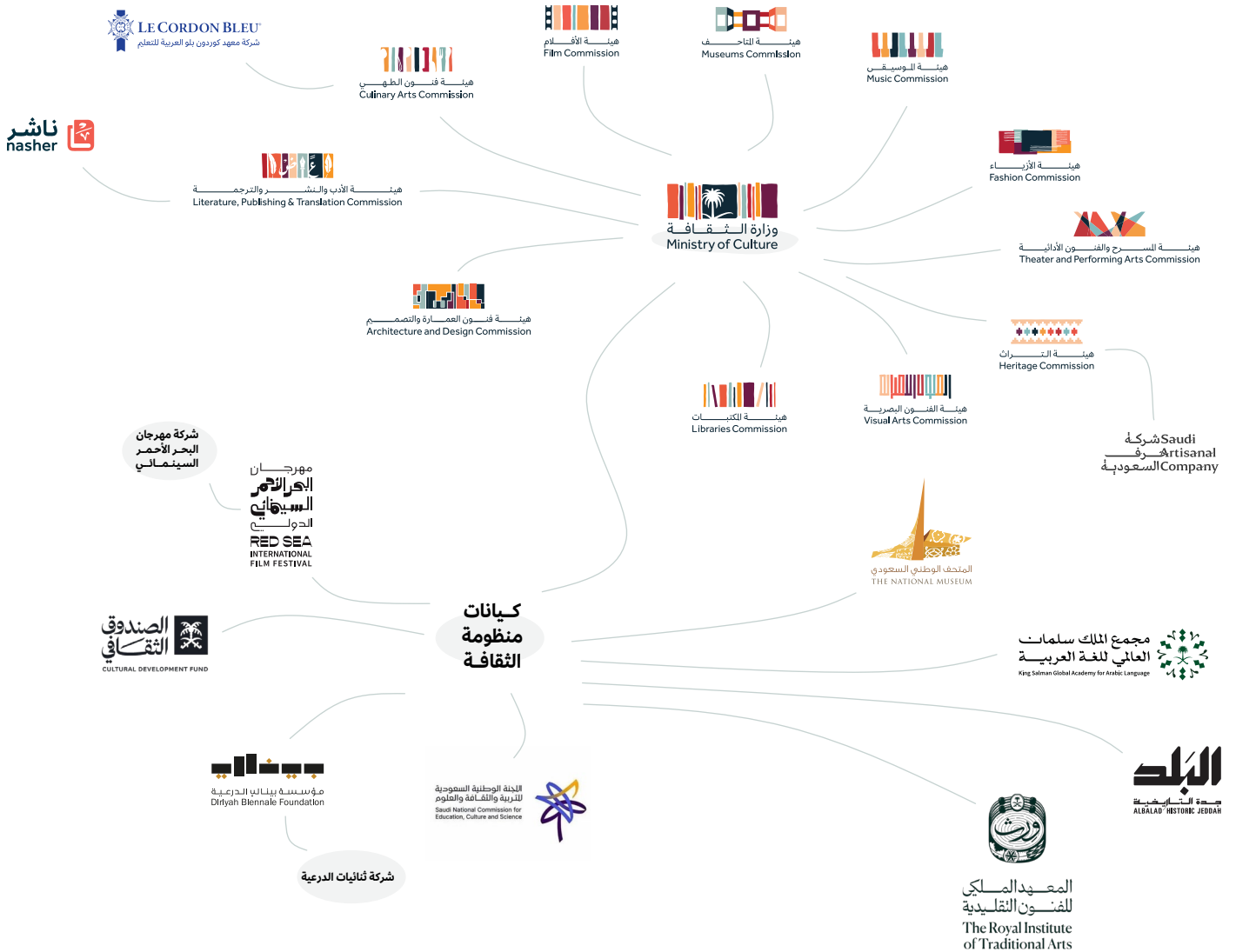


أثر تفعيل مبادرات النموذج التشغيلي

حوكمة إنشاء كيانات منظومة الثقافة

شهدت منظومة الثقافة تطوراً سريعاً في فترة وجيزة منذ نشأة وزارة الثقافة، وتم ذلك بتأسيس العديد من الكيانات الثقافية الجديدة؛ حيث بلغ عدد هذه الكيانات في عام 2023م 24 كيانياً، بالإضافة إلى إنشاء 5 كيانات أخرى، وهو رقم يضاعف عدد الكيانات لعام 2020م، إذ بلغ عدد كيانات منظومة الثقافة 12 كيانياً آنذاك، شاملاً وزارة الثقافة والهيئات الثقافية. وفي ضوء النمو السريع لمنظومة الثقافة الناتج عن الاستراتيجية الوطنية للثقافة وتطلعات القطاعات الثقافية الفرعية، دعت الحاجة إلى وجود نهج منظم وموحد لحكومة عملية إنشاء كيانات منظومة الثقافة الجديدة؛ وذلك لضمان مواءمة الرؤى والتوجهات وتوحيد الجهود.

منظومة الثقافة (1)



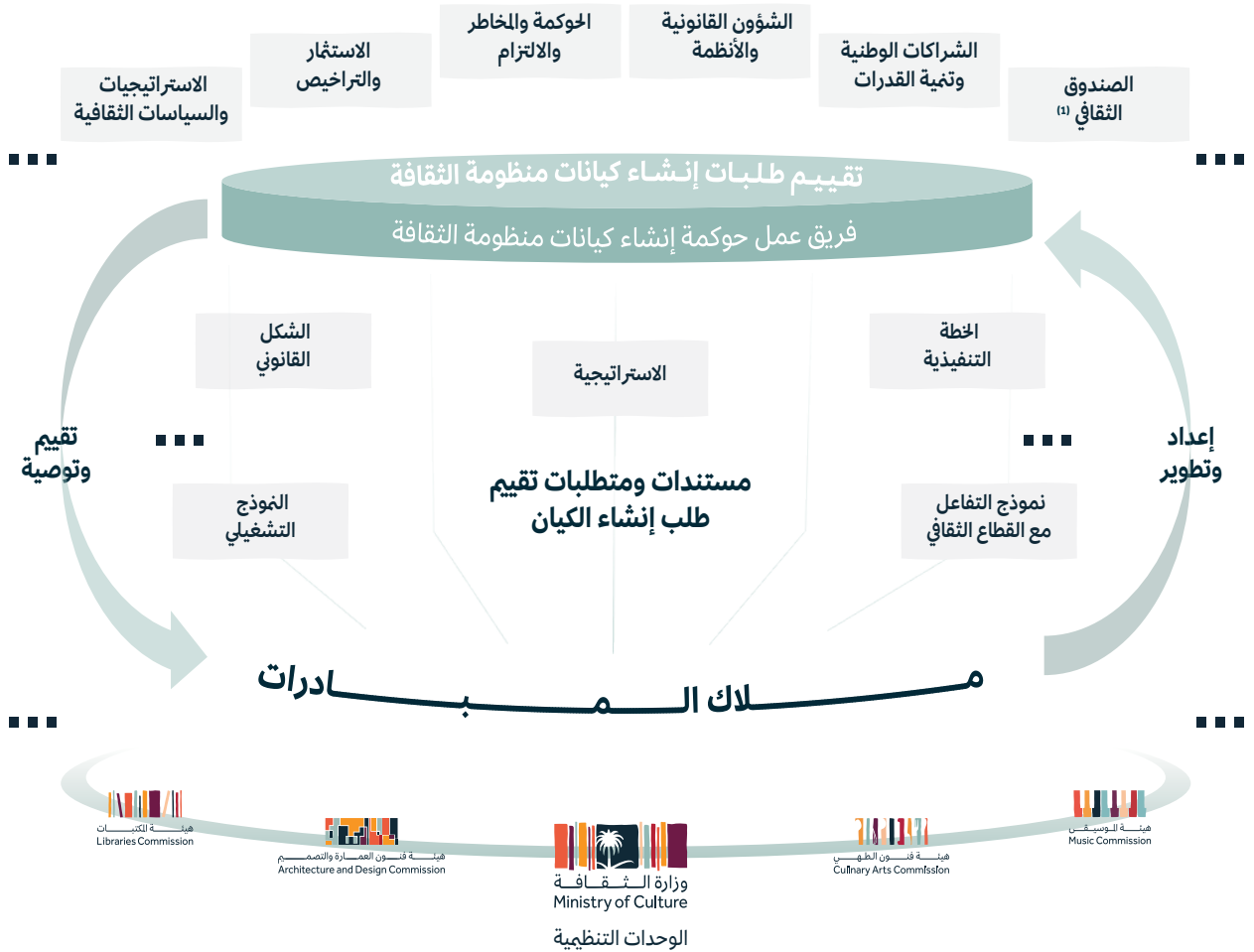
(1) تعكس هذه الصورة عدد كيانات منظومة الثقافة في شهر أكتوبر 2024م، وهي قابلة للتحديث بحسب نمو المنظومة

أثر تفعيل مبادرات النموذج التشغيلي

تم تشكيل فريق عمل بمستوى تنفيذي ليتولى أنشطة تحليل وتقييم مبادرات إنشاء كيانات منظومة الثقافة الجديدة، وتقديم التوصيات حول التوجهات الاستراتيجية والأنماط التنظيمية. ولتمكين فريق العمل، قام مكتب برنامج رفد بإعداد الأدوات والنماذج اللازمة للخروج بالتوصيات لقادة الوزارة، كما قام مكتب برنامج رفد بتطوير دليل حوكمة إنشاء كيانات منظومة الثقافة الجديدة كمرجع للأدوار والمسؤوليات لمختلف أصحاب المصلحة خلال رحلة إنشاء الكيان. بالإضافة إلى عمل مكتب برنامج رفد كمنسق ومشرف على حوكمة إنشاء كيانات منظومة الثقافة الجديدة.

ولتوصيات فريق العمل عدة مخرجات معرّفة بشكل مسبق، والتي توضح نوع الدعم المقدم من الوحدات التنظيمية للكيان المزمع إنشاؤه، بالإضافة إلى تطوير خطة تنفيذية لإنشاء الكيان واستقلاله بشكل يضمن نجاح تفعيل الكيان وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

نموذج حوكمة إنشاء كيانات منظومة الثقافة



(1) يتم إشراك الصندوق الثقافي في حال كان طلب إنشاء الكيان لغرض ربحي

أثر تفعيل مبادرات النموذج التشغيلي

مبادرة أتمتة الخدمات

وتماشياً مع تطلعات الوزارة، ساهمت الإدارة العامة للتحويل الرقمي في دعم أتمتة خدمات الوزارة من خلال تطوير خطة الأتمتة والرقمنة وإطلاق بعض من الخدمات المختارة في الوزارة، حيث تمت أتمتة أكثر من 75% من الخدمات المركزية من خلال تطبيقات الوزارة المختلفة. وتهدف الوزارة إلى أتمتة جميع الخدمات المركزية للعملاء.

الأهداف

تحسين التتبع والمراقبة

رفع كفاءة تقديم الخدمات

تعزيز تجربة العميل

شركاء النجاح

الإدارة العامة للتميز التشغيلي

تقديم تفاصيل إجراءات
الخدمات وتصميم وإعادة
هندسة إجراءات الخدمات
المؤتمتة.

الإدارة العامة للتحول الرقمي

تحديد المنصات والقنوات
الرقمية لأتمتة الخدمات
وتنفيذ خطة الأتمتة والرقمنة.

مكتب برنامج رفد⁽¹⁾

تقييم مدى أتمتة الخدمات
المضمنة في النموذج التشغيلي
المركزي لمنظومة الثقافة.

المنهجية

خطة تنفيذ أتمتة الخدمات

تسليم خطة الأتمتة إلى فريق
التحول الرقمي والتميز التشغيلي
وأصحاب المصلحة لتنفيذ وإكمال
أتمتة الخدمات.

تحديد الأولويات

خطة وجدول زمني يفصل دفعات
الخدمات المراد أتمتها والتركيز على
أولويات الأعمال وسرعة أتمتة
الخدمات.

تقييم الوضع الراهن لأتمتة الخدمات

تخطيط يوضح حالة الأتمتة
والتقييم لكل خدمة في الوزارة
لتحديد الاحتياجات والجهود
المطلوبة.

(1) إدارة حوكمة النموذج التشغيلي للمنظومة الثقافية حالياً

03

الأثر المالي للنموذج التشغيلي المركزي

- منهجية تقدير الأثر المالي للنموذج التشغيلي المركزي
- تحليل الأثر المالي للنموذج التشغيلي المركزي

منهجية تقدير الأثر المالي للنموذج التشغيلي المركزي

المنهجية المتبعة في تقدير الأثر المالي للنموذج التشغيلي المركزي

يعتبر الأثر المالي المترتب على اختيار نوع النموذج التشغيلي لمنظومة الأعمال عاملاً جوهرياً في استدامة أعمال وعمليات المنظومة، وقد يتعين على هذا الأثر اتخاذ العديد من القرارات لتحسين كفاءة الموارد وتعزيز القدرات والنمو. إذ يترتب على اختيار نموذج تشغيلي مركزي لمنظومة الثقافة أثر مالي إيجابي مقارنة باختيار نموذج تشغيلي لامركزي، والذي تم تحليله من خلال عناصر التكلفة للمشاريع والقوى العاملة للوزارة والهيئات الثقافية.

إطار تحليل الأثر المالي للنموذج التشغيلي المركزي

أنواع النماذج التشغيلية

النموذج اللامركزي

نقل جميع الاختصاصات للهيئات الثقافية لتكون الهيئات جهات مستقلة عن وزارة الثقافة



النموذج المركزي

مركزية جميع الاختصاصات داخل وزارة الثقافة وتقديمها بشكل مركزي للهيئات الثقافية



عناصر التكلفة⁽¹⁾

تم تحليل تكلفة جميع أنواع النماذج التشغيلية بناءً على عنصرين أساسيين، هما:

القوى العاملة

المشاريع

نتائج تحليل الأثر المالي

النموذج اللامركزي

المشاريع

القوى العاملة



النموذج المركزي

المشاريع

القوى العاملة



(1) تم دراسة عناصر التكلفة من عام 2021م إلى 2023م

تحليل الأثر المالي للنموذج التشغيلي المركزي

تحليل تكلفة المشاريع

لاحتساب تكلفة مشاريع الوزارة والهيئات الثقافية في ضوء النموذج التشغيلي المركزي، تم تحليل وفهم طبيعة تلك المشاريع التي تمت من خلال التعاقد الخارجي؛ حيث تم ربطها بالوحدات التنظيمية للوزارة وهيئاتها الإحدى عشرة وتصنيفها إلى عدة مجالات فرعية تمثل اختصاصاتها، والتي بلغ عددها 84 مجالاً.

اختصاصات الوحدات التنظيمية

إدارة الجودة	التصميم والهوية المؤسسية	السياسات الثقافية	البحوث والدراسات والتقارير والمسوحات	خدمات استشارية رقابية	البيانات والتحليلات	القنوات الرقمية	التخطيط والمواءمة المؤسسية	الخدمات العامة
إدارة المخاطر	التراخيص الثقافية	الشراكات الثقافية	تجربة المستفيدين	الإعلام والعلاقات العامة	المشاريع الهندسية	التواصل الداخلي	الميزانية والتخطيط	الاستشارات القانونية

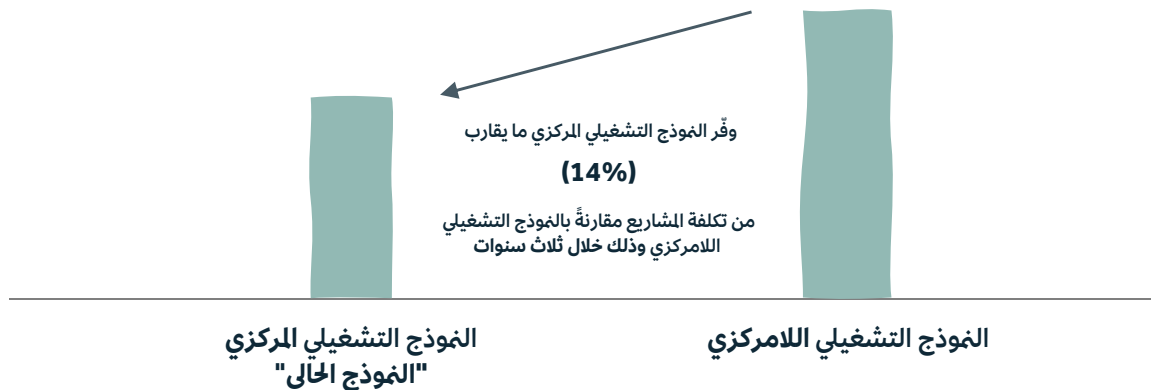
تم وضع عاملين أساسيين لقياس الأثر الكمي لعنصر التكلفة لمشاريع الوزارة والهيئات في النموذج التشغيلي اللامركزي، وهما كالتالي:

اقتصاديات الحجم (Economies of Scale): وهي قدرة الوزارة على خفض تكلفة المشاريع من خلال قوتها الشرائية التي تكمن في مركزية أعمال الوزارة وهيئاتها معاً.

التكلفة التشغيلية (Operational Cost): وهي التكلفة الإضافية لأعمال إدارة وتشغيل المشاريع في حال تم تطبيق النموذج التشغيلي اللامركزي.

تفاوتت نسبة تأثير هذه المعايير على عنصر تكلفة المشاريع ما بين 5% إلى 30% بناءً على عدة فرضيات وأفضل الممارسات. وعليه تم تقدير تكلفة المشاريع في حال كان النموذج التشغيلي للوزارة لامركزيًا، حيث اتضح أثرٌ مالي إيجابي لهذا العنصر من خلال توفير ما يقارب 14% من إجمالي تكلفة المشاريع.

مدى انخفاض تكلفة المشاريع نتيجة العمل بالنموذج التشغيلي المركزي



تحليل الأثر المالي للنموذج التشغيلي المركزي

تحليل تكلفة القوى العاملة

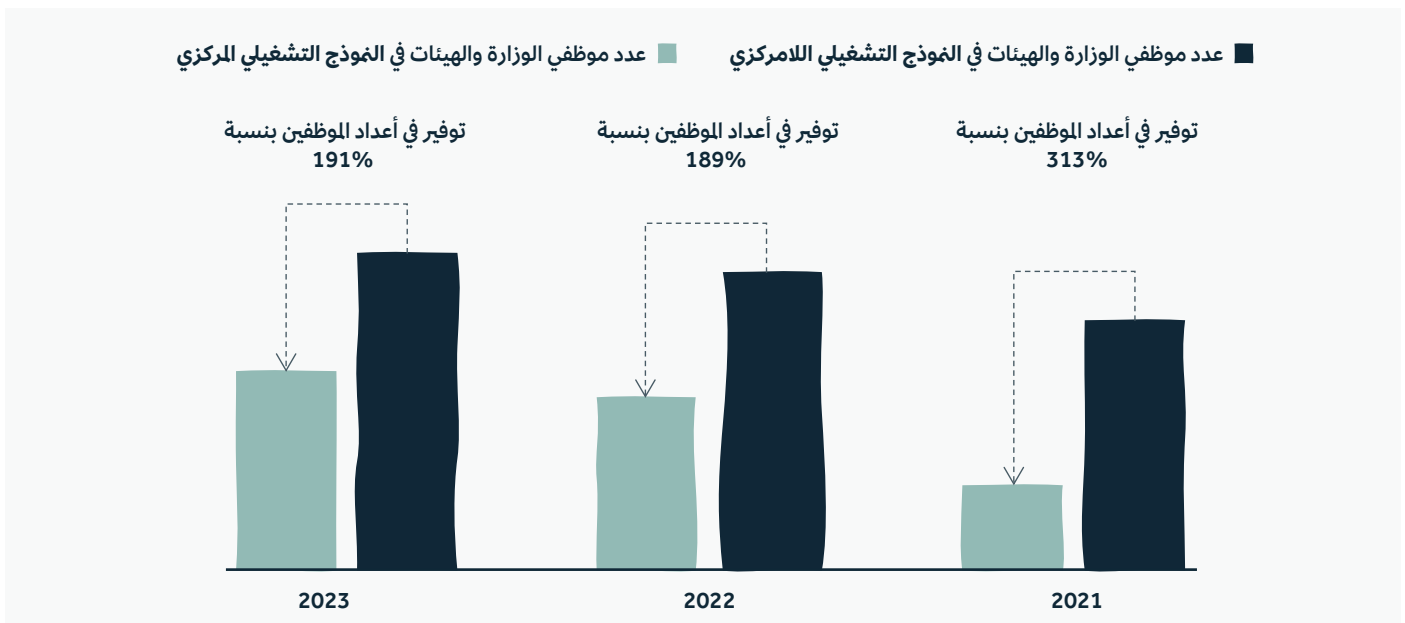
لاحتساب تكلفة القوى العاملة وفق النموذج التشغيلي المركزي، تم الاعتماد على أعداد موظفي الوزارة والهيئات الثقافية من عام 2021م حتى نهاية عام 2023م، لكل مستوى وظيفي (تشغيلي وإداري وقيادي) وذلك لكل وحدة تنظيمية وهيئة ثقافية، بالإضافة إلى تقدير متوسط تكلفة القوى العاملة، والتي تضمنت أجور الموظفين والمكافآت السنوية، والتأمين الطبي.

تم وضع ثلاثة عوامل أساسية لقياس الأثر الكمي لعنصر التكلفة للقوى العاملة للوزارة والهيئات في النموذج التشغيلي اللامركزي، وهي كالتالي:

- حجم الأعمال لكل وحدة تنظيمية في الوزارة:** تم اعتبار حجم الأعمال والمهام المطلوبة لكل مجال من مجالات الوحدات التنظيمية ليعكس مدى التغير في عدد موظفي الهيئات في حال كان النموذج التشغيلي لامركزياً.
- حجم الأعمال لكل هيئة:** تم اعتبار حجم أعمال ومهام كل هيئة ثقافية ليعكس مدى التغير في عدد موظفي المجالات المضافة للهيئة في حال كان النموذج التشغيلي لامركزياً.
- مدى الاعتماد على المتعهد الخارجي (Outsourcing):** تم اعتبار نسبة الاعتماد على موردين خارجيين لإتمام أعمال مجالات الوحدات التنظيمية في الوزارة ومدى تأثيرها على مقدار التغير في عدد موظفي الهيئات الثقافية في تلك المجالات في حال كان النموذج التشغيلي لامركزياً.

تفاوتت نسبة تأثير هذه المعايير على عنصر تكلفة القوى العاملة ما بين 4% إلى 30% بناءً على عدة فرضيات وأفضل الممارسات. وعليه تم تقدير تكلفة القوى العاملة في حال كان النموذج التشغيلي للوزارة لامركزياً، حيث اتضح أثرٌ مالي إيجابي لهذا العنصر من خلال توفير ما يقارب 66% من إجمالي تكلفة القوى العاملة.

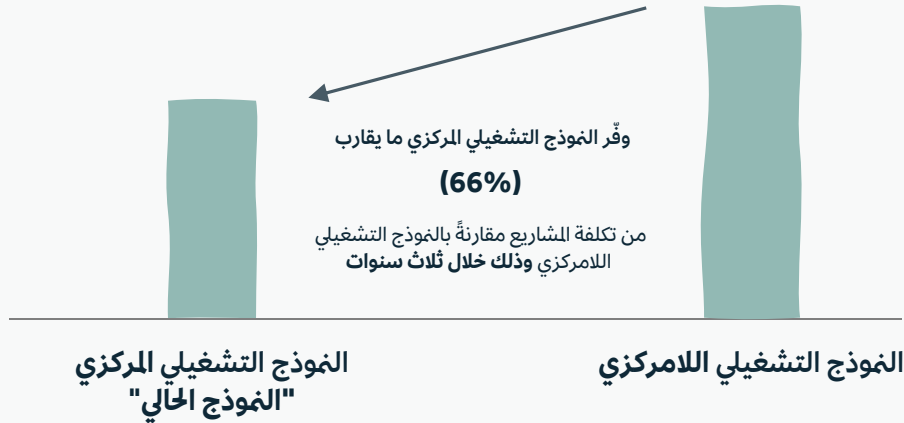
مدى كفاءة أعداد موظفي الوزارة والهيئات نتيجة العمل بالنموذج التشغيلي المركزي⁽¹⁾



(1) يمثل الشكل البياني عدداً تراكمياً لموظفي الوزارة والهيئات الثقافية منذ عام 2021م إلى 2023م

تحليل الأثر المالي للنموذج التشغيلي المركزي

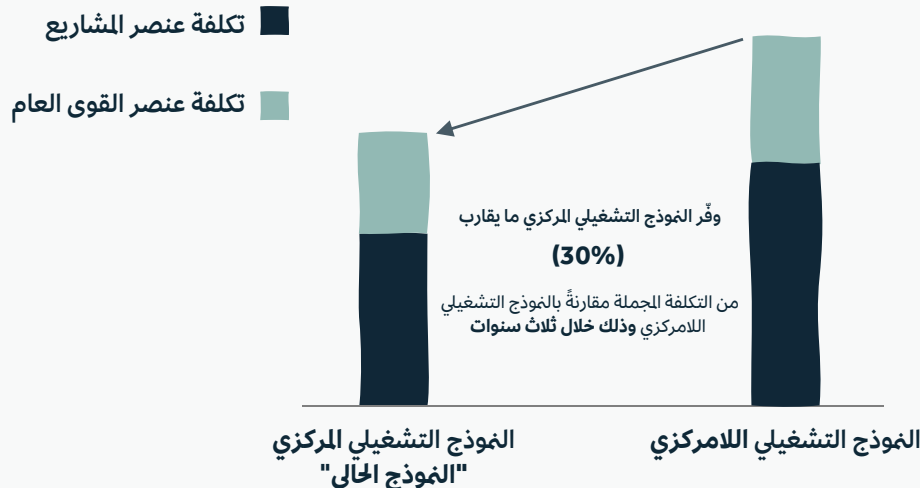
مدى انخفاض تكلفة القوى العاملة نتيجة العمل بالنموذج التشغيلي المركزي



ملخص تحليل الأثر المالي

بناءً على نتائج تحليل عناصر التكلفة لكلٍّ من المشاريع والقوى العاملة، اتُّضح بأن وزارة الثقافة خلال الفترة من عام 2021م إلى 2023م قد وفرت ما يقارب 30% من إجمالي التكاليف، وذلك من خلال تبني النموذج التشغيلي المركزي عوضاً عن النموذج التشغيلي اللامركزي.

مدى انخفاض التكلفة الإجمالية نتيجة العمل بالنموذج التشغيلي المركزي



04

عوامل النجاح والتطلعات

■ عوامل النجاح

■ الدروس المستفادة والتطلعات

سفراء النجاح وحملات التوعية المستمرة



ولتعزيز عملية تفعيل الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي، تم اختيار سفراء من كل وحدة تنظيمية في الوزارة والهيئات الثقافية والذين كان لهم دور بارز في نجاح إدارة التغيير كحلقة وصل بين إداراتهم ومكتب برنامج رقد. حيث عمل سفراء النجاح على حصر الاحتياجات ومشاركتها مع مكتب برنامج رقد، وتنفيذ بعض المبادرات التي دعمت تفعيل النموذج، ومشاركة المعرفة والتوعية المستمرة من خلال عدة حملات، بالإضافة إلى دورهم كخبراء في اختصاصات إداراتهم وآلية تفاعلها وفقاً للنموذج التشغيلي المركزي المحدث.

الرعاية والمتابعة



كان لرعاية القادة في وزارة الثقافة لمرحلة تحديث النموذج التشغيلي المركزي بدءاً من مرحلة التصميم حتى التنفيذ دور جوهري في إدارة التحول وتجاوز التحديات المتعلقة بحجم المشروع على مستوى القطاع الثقافي، وأثر ملموس لتفعيل نموذج تشغيلي مركزي محدث يخدم ما يزيد عن 2300 مستفيد في الوزارة والهيئات الثقافية. حيث تبني مشروع تحديث النموذج التشغيلي المركزي جميع قادة الوزارة والهيئات الثقافية؛ لضمان مواكبته لاحتياجات منظومة الثقافة ومتابعة مدى تقدم الأعمال لتحقيق الأهداف المرجوة ووضع الخطط التصحيحية اللازمة.

التطوير والتحسين



اهتمت وزارة الثقافة بالمتابعة المستمرة للنموذج التشغيلي المركزي الثاني وحصر التحديات التي تواجه المستفيدين من خلال عقد الاجتماعات ومشاركة الاستبيانات السنوية وغيرها من القنوات؛ حيث إن الهدف الأساسي هو ضمان وجود نموذج تشغيلي يدعم تحقيق مستهدفات منظومة الثقافة.

أتمتة الخدمات



ولتمكين نجاح الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي، سعت الوزارة إلى أتمتة معظم الخدمات التي تقدم للمستفيدين، حيث تمت أتمتة أكثر من **75%** من الخدمات المقدمة خلال فترة وجيزة، ولا زال العمل على زيادة نسبة الأتمتة خلال السنوات القادمة لضمان سرعة الاستجابة وتقديم الخدمات بكفاءة.

فقد قامت الوزارة بدراسة جدوى وخطة تحول رقمية مرحلية لتحقيق بيئة مرقمنة مستدامة وقابلة للتوسع؛ مما ساهم في حوكمة وتنسيق التنفيذ بين أصحاب المصلحة والعمل على تحسين البنية التحتية التقنية للوزارة، ودفعها نحو التحول الشامل للرقمنة والأتمتة.

إنشاء أول روبوت ذكي

باستخدام الذكاء الاصطناعي بقدرات تعلم ذاتية وإمكانية التكيف مع البيئة المحيطة به مما يمكنه من التفاعل مع البشر واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على البيانات والمعلومات المتاحة، والقدرة على المساهمة في تطوير العمل وتعزيز الإنتاجية من خلال الأتمتة بدقة وسرعة.

620

موظفاً تم توفير جهودهم من خلال الأتمتة مما عزز الدقة والاستجابة السريعة في أداء المهام وتلبية الاحتياجات بفعالية أكبر.

92+

إجراء تمت أتمتته داخل الوزارة.

2+ مليون

إجراء تم تنفيذه من خلال الخدمات المؤتمتة.

أقل من 60 ثانية

لإتمام العملية المؤتمتة مما ساهم في إنجاز المهام بسرعة فائقة.

98%

نسبة نجاح العمليات المؤتمتة.

الدروس والتطلعات

كان من أهم الاستنتاجات خلال رحلة الوزارة في تحديث وتفعيل النموذج التشغيلي المركزي هو أهمية وجود وحدة معنية بإدارة الخطة التنفيذية بالتنسيق مع أصحاب المصلحة بشكل مستمر، ولتكون مرجعاً لكافة منظومة الثقافة فيما يخص شؤون النموذج التشغيلي المركزي وما انبثق عنه من مبادرات ومشاريع.

وتحقيقاً لتطلعات منظومة الثقافة من النموذج التشغيلي المركزي، عملت الوزارة على إنشاء وحدة تنظيمية دائمة «إدارة حوكمة النموذج التشغيلي للمنظومة الثقافية»، والتي ستكون قائد أنشطة تقييم الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي وتحسينه بشكل مستمر ليمتاش مع نمو منظومة الثقافة، بالإضافة إلى التوجهات الاستراتيجية للوزارة وهيئاتها الثقافية.

...ومع هذه التطلعات المستقبلية لتعزيز الإصدار الثاني من النموذج التشغيلي المركزي، ستنتقل آفاق واسعة للوزارة نحو قطاع مزدهر وواعد.

ثقافتنا هويتنا

Our culture, our identity

   MOCsaudi
www.moc.gov.sa