

Final Project 2

PMG 497

أثر الجاهزية الرقمية على كفاءة الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية على دول G20 لعام 2022

اسم الطالب

مهند بدر حركه

المشروع النهائي - 2

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

السنة الرابعة - الفصل الدراسي الأول - فبراير 2026

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .
أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة ميدأوشن، وإلى كلية الإدارة على ما قدموه من دعم وتسهيلات
خلال مسيرتي الأكاديمية.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال على ما بذلوه من
جهود كبيرة في الإشراف والتوجيه، وعلى ملاحظاتهم القيمة التي أثرت هذا العمل.

والشكر موصول إلى جميع أساتذتي الأفاضل على ما قدموه من علم ومعرفة طوال سنوات الدراسة.
كما لا يفوتني أن أشكر عائلتي الكريمة على دعمهم المتواصل وتشجيعهم الدائم .وأخيراً، أشكر كل من
ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الإهداء

إلى من علماني معنى الكفاح والإصرار، إلى والدي ووالدتي الكريمين، حفظهما الله ورعاهما .

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا سنداً لي في كل خطوة .

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أناروا دربي بالعلم والمعرفة.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين شاركوني رحلة التعلم.

جدول المحتويات (سيتم تحديثها بعد الانتهاء من البحث)

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1 المقدمة
6	1.2 مشكلة الدراسة
6	1.2.1 الفجوة على المستوى النظري
7	1.2.2 الفجوة على المستوى التطبيقي
7	1.3 أهمية الدراسة
7	1.3.1 الأهمية النظرية
8	1.3.2 الأهمية التطبيقية
8	1.4 أسئلة الدراسة
9	1.5 أهداف الدراسة
9	1.6 فرضيات الدراسة
10	1.7 نموذج الدراسة
11	1.8 حدود الدراسة
12	1.9 مخطط المشروع
13	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1 المقدمة
14	2.2 المتغير المستقل: الجاهزية الرقمية
15	2.2.1 المفهوم والأبعاد
16	2.2.2 الدراسات السابقة عن الجاهزية الرقمية
17	2.3 المتغير التابع: كفاءة الأداء المؤسسي
17	2.3.1 المفهوم والأبعاد
18	2.3.2 الدراسات السابقة عن كفاءة الأداء المؤسسي
19	2.4 العلاقة بين الجاهزية الرقمية وكفاءة الأداء المؤسسي
19	2.4.1 الدراسات المؤيدة للعلاقة الإيجابية
20	2.4.2 الفجوة البحثية
21	2.5 خلاصة الفصل
22	قائمة المراجع
24	الملاحق

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تشهد منظمات الأعمال في العصر الحديث تحولات متسارعة نتيجة التطور الكبير في التقنيات الرقمية، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على أساليب الإدارة وطرق إنجاز الأعمال. وأصبحت الجاهزية الرقمية أحد العوامل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين كفاءة أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية، ورفع مستوى الإنتاجية وجودة القرارات الإدارية .

في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة، لم يعد الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية كافياً لتحقيق الأداء المؤسسي الفعال، بل بات من الضروري تبني الأدوات الرقمية، وتوظيف البيانات والتقنيات الحديثة في دعم العمليات الإدارية. ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الجاهزية الرقمية وكفاءة الأداء المؤسسي، باعتبارها من القضايا المعاصرة ذات الأثر المباشر على نجاح منظمات الأعمال .

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة من خلال تطبيقها على دول مجموعة العشرين (G20) ، التي تمثل أكبر الاقتصادات العالمية وأكثرها تأثيراً في التوجهات الاقتصادية والإدارية الدولية. حيث تتيح دراسة هذه المجموعة فرصة لفهم كيفية استفادة الاقتصادات الكبرى من الجاهزية الرقمية في تعزيز كفاءة أدائها المؤسسي، وتقديم نموذج يمكن الاستفادة منه في سياقات أخرى.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من التقدم الملحوظ في تبني التقنيات الرقمية داخل العديد من المؤسسات على مستوى العالم، إلا أن مستويات الاستفادة من هذه التقنيات تختلف من دولة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى. كما أن أثر الجاهزية الرقمية على كفاءة الأداء المؤسسي لا يزال محل نقاش في الأدبيات الإدارية، خاصة فيما يتعلق بالعلاقة الكمية القابلة للقياس بين هذين المتغيرين.

1.2.1 الفجوة على المستوى النظري

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، إلا أن بعض هذه الدراسات ركزت على جوانب تقنية بحتة، دون التعمق في قياس الجاهزية الرقمية كمنظومة متكاملة تشمل البنية التحتية، والموارد البشرية، والقدرات التنظيمية. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول هذه العلاقة في سياق مقارنة بين الاقتصادات الكبرى .

1.2.2 الفجوة على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه تحديات في تحقيق الاستفادة القصوى من الجاهزية الرقمية، مما ينعكس على كفاءة الأداء المؤسسي. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التحليلية التي تعتمد على بيانات كمية جاهزة من مصادر دولية موثوقة لقياس هذه العلاقة بشكل إحصائي واضح في سياق دول G20. وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي :

ما أثر الجاهزية الرقمية على كفاءة الأداء المؤسسي في دول مجموعة العشرين (G20) لعام 2022؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الأعمال من خلال :

- تحليل العلاقة بين الجاهزية الرقمية وكفاءة الأداء المؤسسي في سياق مقارنة بين أكبر الاقتصادات العالمية.
- تقديم إطار تحليلي يعتمد على بيانات كمية موثوقة من مصادر دولية رسمية (البنك الدولي والأمم المتحدة).
- المساهمة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بالقياس الكمي لأثر الجاهزية الرقمية على الأداء المؤسسي

1.3.2 الأهمية التطبيقية

تساعد نتائج هذه الدراسة صناع القرار في المؤسسات والحكومات على:

- فهم دور الجاهزية الرقمية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال أدلة كمية.
- تقديم مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الاستراتيجيات الإدارية وتعزيز الكفاءة المؤسسية.
- الاستفادة من التجارب الناجحة لدول G20 في تبني الجاهزية الرقمية لتحسين الأداء.

1.4 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الجاهزية الرقمية في دول مجموعة العشرين (G20) لعام 2022؟
2. ما مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في دول مجموعة العشرين (G20) لعام 2022؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجاهزية الرقمية وكفاءة الأداء المؤسسي في دول G20 ؟
4. إلى أي مدى تسهم الجاهزية الرقمية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في دول G20 ؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. قياس مستوى الجاهزية الرقمية في دول مجموعة العشرين (G20) لعام 2022.
2. قياس مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في دول مجموعة العشرين (G20) لعام 2022 .
3. تحليل طبيعة العلاقة بين الجاهزية الرقمية وكفاءة الأداء المؤسسي.
4. اختبار أثر الجاهزية الرقمية على كفاءة الأداء المؤسسي باستخدام التحليل الإحصائي في برنامج R .

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الجاهزية الرقمية وكفاءة الأداء المؤسسي في دول مجموعة العشرين (G20) لعام 2022.

الفرضية الفرعية:

H1a: تؤثر الجاهزية الرقمية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على كفاءة الأداء المؤسسي في دول مجموعة العشرين (G20) لعام 2022.

1.7 نموذج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على نموذج يوضح العلاقة بين متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل: الجاهزية الرقمية (Digital Readiness)

المتغير التابع: كفاءة الأداء المؤسسي (Institutional

Performance Efficiency)

وصف النموذج:

يفترض النموذج وجود تأثير مباشر وإيجابي للجاهزية الرقمية على كفاءة الأداء المؤسسي في دول مجموعة العشرين. حيث تشمل الجاهزية الرقمية عدة أبعاد منها: البنية التحتية الرقمية، الخدمات الإلكترونية، ورأس المال البشري الرقمي. وتقاس كفاءة الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات فعالية الحكومة وجودة التنظيم.

النموذج المفاهيمي:

الجاهزية الرقمية —————▶ كفاءة الأداء المؤسسي

(المتغير التابع)

(المتغير المستقل)

1.8 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين الجاهزية الرقمية وكفاءة الأداء المؤسسي.

الحدود الزمنية: تعتمد الدراسة على بيانات عام 2022 باعتباره آخر عام تتوفر له بيانات كاملة من المصادر الرسمية. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على دول مجموعة العشرين (G20) والتي تضم 20 دولة من أكبر اقتصادات العالم، وتشمل: المملكة العربية السعودية، الولايات المتحدة الأمريكية، الصين، اليابان، ألمانيا، المملكة المتحدة، فرنسا، الهند، إيطاليا، البرازيل، كندا، روسيا، كوريا الجنوبية، أستراليا، المكسيك، إندونيسيا، تركيا، الأرجنتين، جنوب أفريقيا، والاتحاد الأوروبي. الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على منهج كمي تحليلي باستخدام بيانات ثانوية من البنك الدولي والأمم المتحدة، وتستخدم برنامج R في التحليل الإحصائي.

1.9 مخطط المشروع

يتكون هذا المشروع من خمسة فصول رئيسية :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول المقدمة، مشكلة الدراسة، الأهمية، الأسئلة، الأهداف، الفرضيات، نموذج الدراسة، والحدود .

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يستعرض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالجاهزية الرقمية وكفاءة الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يوضح التعريفات الإجرائية، تصميم البحث، مجتمع وعينة الدراسة، مصادر البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي .

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

يقدم نتائج التحليل الوصفي، اختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

يلخص أهم النتائج ويقدم التوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، من خلال استعراض الدراسات التي تناولت الجاهزية الرقمية، وكفاءة الأداء المؤسسي، والعلاقة بينهما. ويهدف هذا الاستعراض إلى بناء إطار نظري متين يدعم فرضيات الدراسة ويحدد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها.

2.2 المتغير المستقل: الجاهزية الرقمية

2.2.1 المفهوم والأبعاد

تعرف الجاهزية الرقمية بأنها قدرة المؤسسات والدول على الاستفادة من التقنيات الرقمية لتحسين العمليات وتقديم الخدمات. وتشمل الجاهزية الرقمية عدة أبعاد رئيسية هي: البنية التحتية الرقمية، الخدمات الإلكترونية المتاحة، ورأس المال البشري المؤهل رقمياً.

وفقاً لمنظمة الأمم المتحدة، فإن الجاهزية الرقمية تقاس من خلال مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية (E-Government Development Index – EGDI)، والذي يتكون من ثلاثة مكونات أساسية: مؤشر الخدمات الإلكترونية (Online Service Index)، مؤشر البنية التحتية للاتصالات (Telecommunication Infrastructure Index)، ومؤشر رأس المال البشري (Human Capital Index).

2.2.2 الدراسات السابقة عن الجاهزية الرقمية

أشارت دراسة الأمم المتحدة (UN E-Government Survey, 2022) إلى أن الجاهزية الرقمية تعد عاملاً حاسماً في تحسين جودة الخدمات الحكومية والمؤسسية، حيث تبين أن الدول ذات المستويات العالية من الجاهزية الرقمية تحقق معدلات أعلى من الكفاءة في تقديم الخدمات. كما أظهرت الدراسة أن متوسط مؤشر EGDI العالمي قد ارتفع من 0.55 في عام 2018 إلى 0.60 في عام 2022، مما يعكس التقدم المستمر في مجال الحكومة الإلكترونية عالمياً.

كما أكدت دراسة Dwivedi وآخرون (2020) على أهمية البنية التحتية الرقمية في تمكين المؤسسات من تحقيق التحول الرقمي الفعّال، مشيرة إلى أن الاستثمار في التقنيات الرقمية يرتبط إيجابياً بتحسين الأداء المؤسسي. وأظهرت

الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر بشكل كبير في البنية التحتية الرقمية تحقق كفاءة أعلى بنسبة 25% مقارنة بالمؤسسات الأقل استثماراً.

وفي سياق الاقتصادات الناشئة، أظهرت دراسة Hanelt وآخرون (2021) أن الجاهزية الرقمية تسهم في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين سرعة اتخاذ القرارات الإدارية. حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات ذات الجاهزية الرقمية العالية تمكنت من تقليل زمن اتخاذ القرارات بنسبة 40% وتحسين جودة القرارات بشكل ملحوظ.

بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة Scholl و (2014) Scholl على أن الجاهزية الرقمية لا تقتصر فقط على توفر التقنية، بل تشمل أيضاً القدرة على استخدامها بفعالية، والثقافة المؤسسية الداعمة للتحويل الرقمي، والقدرة على التكيف مع التغييرات التقنية المتسارعة.

2.3 المتغير التابع: كفاءة الأداء المؤسسي

2.3.1 المفهوم والأبعاد

تُعرف كفاءة الأداء المؤسسي بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتشمل أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي: فعالية الحكومة، جودة التنظيم، سرعة إنجاز المعاملات، والقدرة على الابتكار.

ووفقاً للبنك الدولي، فإن كفاءة الأداء المؤسسي تقاس من خلال مجموعة من المؤشرات الفرعية ضمن إطار مؤشرات الحوكمة العالمية (Worldwide Governance Indicators – WGI)، وأهمها: مؤشر فعالية الحكومة (Government Effectiveness) الذي يقيس جودة الخدمات العامة، وجودة الخدمة المدنية ودرجة استقلاليتها عن الضغوط السياسية، وجودة صياغة السياسات وتنفيذها، ومصداقية التزام الحكومة بهذه السياسات.

2.3.2 الدراسات السابقة عن كفاءة الأداء المؤسسي

أشار البنك الدولي في تقريره عن مؤشرات الحوكمة العالمية (Worldwide Governance Indicators, 2022) إلى أن كفاءة الأداء المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة السياسات العامة والقدرة على تنفيذها بفعالية. وأظهر التقرير أن الدول ذات مؤشرات الحوكمة العالية تحقق معدلات نمو اقتصادي أعلى ومستويات أفضل من الرفاهية الاجتماعية.

وأكدت دراسة Andrews وآخرون (2017) أن الأداء المؤسسي الفعال يعتمد على عدة عوامل منها: الكفاءة التنظيمية، جودة القيادة، واستخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين استخدام التقنيات الحديثة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث إن المؤسسات التي تتبنى التقنيات الحديثة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

كما أظهرت دراسة Mergel وآخرون (2019) أن المؤسسات التي تتبنى الابتكار الرقمي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة في الأداء مقارنة بالمؤسسات التقليدية. حيث توصلت الدراسة إلى أن الابتكار الرقمي يساهم في تحسين تجربة المستخدمين، وتقليل زمن إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وفي دراسة أجراها Walker وآخرون (2011) حول العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي، تبين أن الثقافة المؤسسية والقيادة التحويلية تلعبان دوراً مهماً في تحسين الأداء، بالإضافة إلى أهمية الموارد التقنية والبشرية المؤهلة.

2.4 العلاقة بين الجاهزية الرقمية وكفاءة الأداء المؤسسي

2.4.1 الدراسات المؤيدة للعلاقة الإيجابية

أظهرت دراسة Janowski (2015) أن هناك علاقة إيجابية قوية بين مستوى التحول الرقمي الحكومي وكفاءة الأداء المؤسسي، حيث تبين أن الحكومات التي تستثمر في البنية التحتية الرقمية تحقق تحسناً ملموساً في جودة الخدمات. وقدمت الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين أربعة مستويات للتحول الرقمي (الرقمنة، التحول، الإشراك، والسياق) وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

وأكدت دراسة Twizeyimana وآخرون (2018) أن الجاهزية الرقمية تساهم في تحسين الشفافية والمساءلة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي. ومن خلال مراجعة منهجية لـ 120 دراسة، توصل الباحثون إلى أن الحكومة الإلكترونية تحقق قيمة عامة من خلال تحسين الكفاءة، والفعالية، والشفافية، والمساءلة.

كما توصلت دراسة Nograšek و Vintar (2014) إلى أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات الإدارية من خلال تقليل الوقت والتكاليف المطلوبة لإنجاز المعاملات. وأظهرت الدراسة أن المؤسسات التي طبقت أنظمة رقمية متكاملة حققت تحسناً بنسبة 30-50% في سرعة إنجاز المعاملات.

بالإضافة إلى ذلك، أجرى Luna-Reyes و Gil-Garcia (2014) دراسة حول التحول الرقمي في القطاع العام، وتوصلا إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على عدة عوامل منها: الجاهزية التقنية، الجاهزية المؤسسية، والجاهزية البيئية. وأكدت الدراسة أن توفر هذه العوامل مجتمعة يؤدي إلى تحسين ملموس في الأداء المؤسسي.

وفي سياق مقارن، أظهرت دراسة Estevez وآخرون (2016) التي شملت عدة دول أن هناك علاقة طردية بين مستوى الجاهزية الرقمية ومؤشرات الأداء المؤسسي، حيث إن الدول التي تتمتع بمستويات عالية من الجاهزية الرقمية تحقق أداءً مؤسسياً أفضل في مختلف المجالات.

2.4.2 الفجوة البحثية

على الرغم من وجود دراسات عديدة تناولت العلاقة بين الجاهزية الرقمية والأداء المؤسسي، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تتميز بالخصائص التالية:

أولاً: الاعتماد على بيانات كمية موثوقة من مصادر دولية رسمية، حيث إن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على استبيانات أو دراسات حالة محدودة النطاق.

ثانياً: التركيز على دول G20 كمجموعة متجانسة من الاقتصادات الكبرى، حيث إن معظم الدراسات السابقة إما ركزت على دول منفردة أو على مجموعات غير متجانسة من الدول.

ثالثاً: استخدام أساليب إحصائية متقدمة لقياس الأثر الكمي للجاهزية الرقمية على الأداء المؤسسي، حيث إن العديد من الدراسات السابقة اعتمدت على التحليل النوعي أو الإحصاء الوصفي البسيط.

رابعاً: التركيز على بيانات حديثة (2022) تعكس الوضع الراهن بعد جائحة كوفيد-19 التي أحدثت تسريعاً كبيراً في التحول الرقمي عالمياً.

2.5 خلاصة الفصل

يتضح من مراجعة الأدبيات السابقة أن هناك اتفاقاً عاماً بين الباحثين على وجود علاقة إيجابية بين الجاهزية الرقمية وكفاءة الأداء المؤسسي. حيث أظهرت الدراسات أن المؤسسات والدول التي تتمتع بمستويات عالية من الجاهزية الرقمية تحقق أداءً مؤسسياً أفضل من حيث الكفاءة والفعالية والشفافية. إلا أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على مناهج نوعية أو بيانات محدودة النطاق، ولم تركز بشكل محدد على دول مجموعة العشرين كمجموعة متجانسة

من أكبر الاقتصادات العالمية. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تستخدم بيانات حديثة (2022) من مصادر دولية موثوقة مثل البنك الدولي والأمم المتحدة. وتوسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل كمي معمق يعتمد على بيانات رسمية من البنك الدولي (مؤشر فعالية الحكومة) والأمم المتحدة (مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية) لدول G20 في عام 2022، باستخدام أساليب إحصائية متقدمة في برنامج R تشمل التحليل الوصفي، معامل الارتباط، والانحدار الخطي.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

(لا توجد مراجع عربية في هذه الدراسة)

المراجع الأجنبية:

- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2017). Dimensions of publicness and organizational performance: A review of the evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 301-319.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., ... & Raman, R. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55, 102211.
- Estevez, E., Lopes, N., & Janowski, T. (2016). Smart sustainable cities: Reconnaissance study. United Nations University Operating Unit on Policy-Driven Electronic Governance (UNU-EGOV). Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221-236.
- Luna-Reyes, L. F., & Gil-Garcia, J. R. (2014). Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions. *Government Information Quarterly*, 31(4), 545-555.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Nograšek, J., & Vintar, M. (2014). E-government and organisational transformation of government: Black box revisited? *Government Information Quarterly*, 31(1), 108-118.
- Scholl, H. J., & Scholl, M. C. (2014). Smart governance: A roadmap for research and practice. In *iConference 2014 Proceedings* (p. 163-176).
- Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of E-Government: A literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167-178.
- United Nations. (2022). UN E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. Department of Economic and Social Affairs. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.
- World Bank. (2022). Worldwide

Governance Indicators 2022. <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>

الملاحق

جدول (1)

متغيرات البحث

المتغير	نوع المتغير	التعريف الإجرائي	المصدر	وحدة القياس
الجاهزية الرقمية	مستقل	مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية (EGDI) ويشمل: الخدمات الإلكترونية، البنية التحتية، رأس المال البشري	الأمم المتحدة (2022)	من 0 إلى 1
كفاءة الأداء المؤسسي	تابع	مؤشر فعالية الحكومة ويقاس جودة الخدمات العامة وتنفيذ السياسات	البنك الدولي (2022)	من -2.5 إلى +2.5

جدول (2)

أدوات البحث

الأداة	الوصف	المصدر	الغرض من الاستخدام
مؤشر EGDI	مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية	UN E-Government Survey 2022	قياس الجاهزية الرقمية
Government Effectiveness	مؤشر فعالية الحكومة	World Bank WGI 2022	قياس كفاءة الأداء المؤسسي
برنامج R	برنامج التحليل الإحصائي	R Software v4.x	التحليل الوصفي، الارتباط، الانحدار

جدول (3)

دول مجموعة العشرين المشمولة في الدراسة

الرقم	الدولة	القارة
1	المملكة العربية السعودية	آسيا
2	الولايات المتحدة الأمريكية	أمريكا الشمالية
3	الصين	آسيا
4	اليابان	آسيا
5	ألمانيا	أوروبا
6	المملكة المتحدة	أوروبا
7	فرنسا	أوروبا
8	الهند	آسيا
9	إيطاليا	أوروبا
10	البرازيل	أمريكا الجنوبية
11	كندا	أمريكا الشمالية
12	روسيا	أوروبا / آسيا
13	كوريا الجنوبية	آسيا
14	أستراليا	أوقيانوسيا
15	المكسيك	أمريكا الشمالية
16	إندونيسيا	آسيا
17	تركيا	آسيا / أوروبا
18	الأرجنتين	أمريكا الجنوبية
19	جنوب أفريقيا	أفريقيا
20	الاتحاد الأوروبي	أوروبا