

أثر ثقافة العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين: دراسة ميدانية على موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

صالح علي المالكي

251002288

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

الإهداء

إلى من كانوا النور في طريقي، والدافع في كل خطوة تقدّمت بها...
إلى أمي وأبي، منبع الأمان، وسبب كل خير في حياتي.
إلى كل من زرع في قلبي حب العلم والسعي...
إلى نفسي، التي رغم كل الظروف أكملت، وصبرت، وتجاوزت.
أهدي هذا العمل لكل من آمن بي يوماً، ولكل من دعمني ولو بكلمة.
ولكل الطموحين، هذا الإهداء من القلب

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى جامعة ميداوون، هذا الصرح الأكاديمي الذي منحني المعرفة، وأتاح لي الفرصة لأخوض تجربة البحث العلمي بثقة وتمكّن.

شكري موصول إلى كل أستاذ وأستاذة في الجامعة، من حملوا على عاتقهم مهمة التعليم بكل إخلاص.

كما لا يسعني إلا أن أشكر كل من كان له أثر في إنجاز هذا البحث، من الأهل والأصدقاء وزملاء الدراسة.

شكرًا لكل من دعمني، وساندني، وكان سببًا في أن يرى هذا العمل النور.

مقدمة:

شهد العالم خلال العقد الأخير، وبشكل خاص مع جائحة كوفيد-19، تحولاً جذرياً في أساليب العمل التقليدية، حيث فرض العمل عن بُعد كخيار أساسي لضمان استمرارية الأعمال. هذا التحول لم يكن مؤقتاً فحسب، بل أصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية في العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة. وفي المملكة العربية السعودية، بدأت جهات حكومية عدة بتبني نماذج مرنة للعمل، ومنها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، التي كانت من أوائل الجهات التي وظفت التحول الرقمي لتفعيل بيئة العمل عن بعد ضمن استراتيجياتها الإدارية (PwC Middle East, 2020).

وقد أفرز هذا التحول عدة تساؤلات حول مدى تأثير العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين، سواءً من حيث جودة الأداء أو الالتزام الوظيفي، خاصة في بيئة العمل الحكومي التي ترتبط غالباً بأنظمة تقليدية وهيكلية رسمية. وتُعد ثقافة العمل عن بُعد أساسياً في هذا السياق، فهي تشمل القيم والتصورات والسلوكيات التي يتبناها الموظفون تجاه نظام العمل عن بُعد، مما يجعلها عاملاً حاسماً في تحديد مدى فاعلية هذا النمط من العمل (Al-Dmour et al., 2022).

تشير دراسات سابقة إلى وجود تأثير إيجابي محتمل للعمل عن بُعد على الإنتاجية، خاصة عندما تُدعم هذه الثقافة بسياسات تنظيمية واضحة، وتكنولوجيا فعالة، وإدارة مرنة (Alotaibi et al., Ghadda, 2023 & Hiyam, 2022). كما أظهرت دراسة محلية أجريت في القطاع المالي السعودي أن 72% من الموظفين شعروا بزيادة في إنتاجيتهم عند توفر بيئة عمل داعمة ومرنة (Alrowaily, 2023). ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة معرفية واضحة في فهم كيف تؤثر ثقافة العمل عن بُعد تحديداً – وليس فقط العمل عن بُعد كإجراء إداري – على إنتاجية الموظفين في القطاع الحكومي السعودي.

لذا، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ثقافة العمل عن بعد وإنتاجية الموظفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، من خلال تحليل سلوكيات الموظفين، ومدى تكيفهم مع متطلبات العمل الرقمي، وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي. وسُتبنى الدراسة على إطار نظري مدعوم بدراسات كمية ونوعية سابقة، مع اعتماد منهج المسح الميداني كأداة رئيسية لجمع البيانات

مشكلة الدراسة:

مع تسارع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية 2030، أصبحت مؤسسات الدولة تعتمد بشكل متزايد على أنظمة العمل المرن والعمل عن بُعد. وقد برزت هيئة الزكاة والضريبة والجمارك كإحدى الجهات التي اعتمدت هذا التحول من خلال تطبيق أنظمة رقمية ذكية ومبادرات مثل "الموظف الرقمي" (ZATCA, 2024).

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت العمل عن بُعد في سياق عام، إلا أن معظمها ركّز على الأثر التقني أو الإداري أو النفسي، دون أن يتناول بشكل دقيق عنصر ثقافة العمل عن بُعد كمنظومة من القيم والتصورات والسلوكيات التي يتبناها الموظف، والتي قد يكون لها دور محوري في رفع أو خفض مستوى الإنتاجية (Al-Dmour et al., 2022; Alotaibi et al., 2022).

وتشير نتائج دراسات حديثة إلى أن نجاح تطبيق العمل عن بُعد لا يعتمد فقط على البنية التحتية والتقنيات الرقمية، بل على مدى استعداد الموظفين ثقافيًا لتبني هذا النمط، ومدى تقبلهم له، وثقتهم في إدارته ذاتيًا (Ghadda, & Hiyam, 2023). كما تشير تقارير محلية إلى تباين كبير في أداء الموظفين بين من يرى في العمل عن بُعد وسيلة لتحفيز الأداء، ومن يراه سببًا في العزلة وتراجع الإنتاجية (PwC, 2020).

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على موضوع حديث وذو أولوية متزايدة في بيئات العمل المعاصرة، وهو ثقافة العمل عن بُعد، وتأثيرها المباشر على إنتاجية الموظفين في بيئة حكومية ذات طابع تنظيمي دقيق كهيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

وتتجلى أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

أولاً: الأهمية النظرية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول ثقافة العمل عن بُعد، خاصة في السياق الحكومي السعودي، الذي لا يزال يعاني من قلة الدراسات الميدانية التي تربط بين هذا المتغير والإنتاجية (Alotaibi et al., 2022).
- تُعد الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول الثقافة التنظيمية للعمل عن بُعد كمتغير مستقل، مما يفتح المجال لبحوث مستقبلية أكثر عمقاً في هذا المجال (Al-Dmour et al., 2022).
- تبرز أهمية هذه الدراسة في توسيع الإطار المفاهيمي للعلاقة بين التحول الرقمي وثقافة الأداء في المؤسسات العامة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تساعد نتائج الدراسة صُنّاع القرار في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تقييم أثر ثقافة العمل عن بُعد على الأداء الفعلي للموظفين، مما يمكنهم من تحسين السياسات الداخلية وتطوير برامج العمل المرن.
- تُفيد نتائج البحث الإدارات العليا في تصميم استراتيجيات تنموية تعزز من ثقافة الالتزام الذاتي والاحترافية في بيئة العمل عن بُعد.
- تقدم الدراسة أداة قياس عملية يمكن استخدامها في جهات حكومية أخرى لتقييم مدى جاهزيتها الثقافية للعمل بنظام عن بُعد، بما يتماشى مع أهداف التحول الرقمي لرؤية السعودية 2030 (PwC Middle East, 2020).

(2020)

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي

1. التعرف على مستوى ثقافة العمل عن بُعد لدى موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
2. قياس مستوى إنتاجية الموظفين العاملين بنظام العمل عن بُعد داخل الهيئة.
3. تحليل العلاقة بين ثقافة العمل عن بُعد وإنتاجية الموظفين في بيئة العمل الحكومية.
4. استكشاف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير ثقافة العمل عن بُعد على الإنتاجية تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
5. تقديم توصيات عملية لصناع القرار في الهيئة حول كيفية تعزيز ثقافة عمل عن بُعد إيجابية بما يدعم رفع كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية

تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى ثقافة العمل عن بُعد لدى موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟
2. ما مستوى إنتاجية الموظفين العاملين بنظام العمل عن بُعد في الهيئة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين ثقافة العمل عن بُعد وإنتاجية الموظفين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إنتاجية الموظفين تُعزى إلى اختلاف مستوى ثقافة العمل عن بُعد؟
5. هل تختلف العلاقة بين ثقافة العمل عن بُعد والإنتاجية باختلاف الجنس، سنوات الخبرة، أو المسمى الوظيفي

فروض الدراسة:

الفرضية الأولى:

- H_{01} (الفرضية الصفرية):

لا يوجد مستوى مرتفع لثقافة العمل عن بُعد لدى موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

- H_{11} (الفرضية البديلة):

يوجد مستوى مرتفع لثقافة العمل عن بُعد لدى موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

الفرضية الثانية:

- H_{02} :

لا يوجد مستوى مرتفع لإنتاجية الموظفين العاملين عن بُعد في الهيئة.

- H_{12} :

يوجد مستوى مرتفع لإنتاجية الموظفين العاملين عن بُعد في الهيئة.

الفرضية الثالثة (علاقة ارتباطية):

- H_{03} :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العمل عن بُعد وإنتاجية الموظفين في الهيئة.

- H_{13} :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العمل عن بُعد وإنتاجية الموظفين في الهيئة.

الفرضية الرابعة (فروق حسب المتغيرات الديموغرافية):

- H_{04} :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية الموظفين تُعزى لاختلاف مستوى ثقافة العمل عن بُعد.

- H_{14} :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية الموظفين تُعزى لاختلاف مستوى ثقافة العمل عن بُعد.

الفرضية الخامسة (تأثير المتغيرات الشخصية):

- H₀₅:

لا تختلف العلاقة بين ثقافة العمل عن بُعد والإنتاجية باختلاف الجنس أو عدد سنوات الخبرة أو المسمى الوظيفي.

- H₁₅:

تختلف العلاقة بين ثقافة العمل عن بُعد والإنتاجية باختلاف الجنس أو عدد سنوات الخبرة أو المسمى الوظيفي.

1.

دراسة عبد الرحيم ويونس (2023)

العنوان: Remote Work Implications on Productivity of Workers in the Saudi Financial Sector

المنهجية: مسح كمية لعينة من العاملين في القطاع المالي السعودي

النتائج:

- وجود علاقة إيجابية بين ثقافة العمل عن بُعد والإنتاجية.
 - أبرز العوامل المؤثرة: المرونة، القيادة الذاتية، والرضا الوظيفي.
- الاستفادة: تؤكد أهمية الثقافة في دعم العمل عن بُعد في بيئات رسمية.

[رابط الدراسة على ResearchGate](#) 

2.

دراسة العتيبي وآخرون (2022)

العنوان: Remote Work and Employee Productivity in the Saudi Public Sector during COVID-19

المنهجية: استبيان لعينة من 399 موظفًا في القطاع الحكومي

النتائج:

- ثقافة العمل لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي.
 - العوامل التنظيمية (الدعم الإداري، البنية التقنية) تعزز الإنتاجية.
- الاستفادة: تعكس نتائج قابلة للتطبيق في الجهات الحكومية مثل هيئة الزكاة.

[رابط الدراسة على MDPI](#)

3.

دراسة الكعبي (2024)

العنوان: أثر ثقافة العمل عن بُعد على كفاءة موظفي القطاع الحكومي

المنهجية: تحليل وصفي مقارنة لبيانات موظفين في عدة جهات حكومية

النتائج:

- ثقافة الانضباط والثقة تؤثر على كفاءة الموظف في بيئة العمل عن بُعد.
 - غياب السياسات التنظيمية يضعف من استفادة الجهات من هذا النمط.
- الاستفادة: تدعم أهمية تهيئة بيئة ثقافية مناسبة للنجاح في العمل عن بُعد.

4.

Bloom et al. (2015)

العنوان: Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment

المنهجية: تجربة ميدانية على موظفي مركز اتصال في الصين

النتائج:

- زيادة الإنتاجية بنسبة 13% للموظفين العاملين عن بُعد.
- تحسين الرضا الوظيفي وتقليل معدل ترك العمل.

الاستفادة: تُعد من أوائل الدراسات التي ربطت ثقافة العمل المنزلي بالأداء.

[رابط الدراسة](#) 

5.

PwC Middle East Report (2020)

العنوان: Lessons from lockdown: New ways of remote working in Saudi Arabia

المنهجية: تقرير استشاري يستعرض بيانات تطبيقات العمل عن بُعد في السعودية خلال الجائحة

النتائج:

- ضرورة المواءمة بين ثقافة المنظمة ومتطلبات العمل الرقمي.
- الموظفون الذين يتلقون دعمًا إداريًا يظهرون أداءً أفضل.

الاستفادة: يقدم إطارًا مرجعيًا لتحسين العمل المرن في الجهات السعودية.

[رابط التقرير](#) 

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من الأطر والنظريات الإدارية والسلوكية التي تساعد في تفسير العلاقة بين ثقافة العمل عن بُعد وإنتاجية الموظفين، وخاصة في البيئات الحكومية مثل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. وتُعد نظرية الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Theory) من أبرز هذه المنطلقات؛ حيث أوضح Edgar Schein (1985) أن الثقافة داخل المؤسسة تتكون من منظومة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل طريقة تفكير الأفراد وتوجهاتهم في العمل. وتلعب هذه الثقافة دورًا محوريًا في تحديد مدى تقبل الموظفين لأنماط العمل الجديدة مثل العمل عن بُعد، وقدرتهم على التكيف مع متطلباته (Al-Dmour et al., 2022).

كما تعتمد الدراسة على نظرية التوقعات (Expectancy Theory) التي طوّرها (Victor Vroom 1964)، والتي ترى أن دافعية الموظف تجاه العمل تتحدد بناءً على تصوره للعلاقة بين الجهد المبذول، والأداء المتوقع، والمكافآت التي سيحصل عليها. في سياق العمل عن بُعد، تُصبح العوامل الثقافية مثل وضوح الأهداف، الدعم المؤسسي، وتوافر الموارد التقنية، مؤثرة في تشكيل توقعات الموظف وبالتالي في مستوى إنتاجيته (Ghadda, 2023 & Hiyam).

وتُعد نظرية الوكالة (Agency Theory) إطارًا مساعدًا لفهم العلاقة بين الإدارة والموظف في ظل غياب الإشراف المباشر. تنطلق النظرية من فكرة أن العلاقة بين الطرفين يجب أن تبنى على الثقة والوضوح، وخاصة في بيئة العمل عن بُعد التي تتطلب استقلالية عالية. ووفقًا لتقرير (PwC 2020)، فإن غياب ثقافة الثقة والانضباط الذاتي في المؤسسات السعودية قد يؤدي إلى تراجع في الأداء عند تطبيق العمل عن بُعد دون تأطير ثقافي مناسب.

أما نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives – MBO) التي طوّرها Peter Drucker، فتؤكد أن إشراك الموظف في وضع الأهداف وقياس الأداء بناءً على النتائج، يعزز من إنتاجيته ويزيد من التزامه، خاصة في الأنظمة المرنة مثل العمل عن بُعد (Alotaibi et al., 2022). وهو ما يتوافق مع توجهات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك نحو التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء من خلال مبادرات “الموظف الرقمي” و”العمل المرن” (ZATCA, 2024).

من خلال هذه المنطلقات النظرية، تسعى الدراسة إلى استكشاف كيف تؤثر الثقافة التنظيمية الموجهة نحو العمل عن بُعد في سلوك الموظف وأدائه الفعلي، وبالتالي فهم آليات دعم أو إضعاف الإنتاجية في بيئة العمل الحكومي السعودي.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لتحليل العلاقة بين متغيرين هما: ثقافة العمل عن بُعد (المتغير المستقل) وإنتاجية الموظفين (المتغير التابع). يتيح هذا المنهج وصف الواقع الحالي لثقافة العمل عن بُعد لدى موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتحليل تأثيرها على أدائهم وإنتاجيتهم الفعلية.

أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، لما تتميز به من سهولة الوصول إلى الموظفين، وتوفير الوقت والجهد. وقد تم تصميم الاستبانة لتشمل ثلاثة محاور:

- المحور الأول: البيانات الشخصية والديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة...).
- المحور الثاني: قياس مستوى ثقافة العمل عن بُعد (باستخدام مقياس ليكرت الخماسي).
- المحور الثالث: قياس مستوى الإنتاجية الذاتية والإدارية للموظف أثناء العمل عن بُعد.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية، ممن يعملون أو سبق لهم العمل عن بُعد خلال العامين الماضيين.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين، ويُتوقع أن يتراوح حجم العينة بين 150-200 مشارك لضمان تمثيل كافٍ وتحليل إحصائي موثوق. ستنم دعوة المشاركين عبر البريد الإلكتروني الرسمي للهيئة أو من خلال قنوات الاتصال الداخلية.

الأساليب الإحصائية:

بعد جمع البيانات سيتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وذلك من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية لتحليل الخصائص الديموغرافية.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة.
- اختبار الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين ثقافة العمل عن بُعد والإنتاجية.
- اختبار T وتحليل التباين (ANOVA) لقياس الفروق بين الفئات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة مدى تأثير الثقافة على الإنتاجية.

الأسس الأخلاقية:

تم التأكيد للمشاركين أن بياناتهم سرّية تمامًا، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، مع ضمان حرية الانسحاب من الدراسة في أي وقت دون أي تبعات.

أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة في جمع بياناتها على أداة رئيسية وهي الاستبانة الإلكترونية، التي تم تصميمها خصيصًا لقياس المتغيرين الأساسيين للدراسة، وهما:

1.

مقياس ثقافة العمل عن بُعد

تم إعداد هذا المقياس بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة مثل (Al-Dmour et al., 2022; Hiyam & Ghadda, 2023)، ويتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد ثقافة العمل عن بُعد، منها:

- مدى تقبل الموظف لفكرة العمل عن بُعد.
- الدعم الإداري والثقافة التنظيمية المتعلقة بالعمل المرن.
- مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين في بيئة العمل عن بُعد.
- التوازن بين الحياة الشخصية والعملية في ظل العمل عن بُعد.

يتم تقييم كل بند باستخدام مقياس ليكرت من 5 نقاط (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة).

2.

مقياس إنتاجية الموظف

يعتمد هذا المقياس على استبيانات قياس الأداء الذاتي في بيئات العمل عن بُعد من دراسات سابقة مثل (Alotaibi et al., 2022; Bloom et al., 2015)، ويشمل:

- مدى تحقيق الأهداف الوظيفية أثناء العمل عن بُعد.
- الالتزام بالمواعيد والجودة في أداء المهام.
- القدرة على إدارة الوقت والكفاءة الشخصية.
- مستوى التواصل والتنسيق مع الفريق والإدارة.

وَيُقَيَّم باستخدام مقياس ليكرت أيضاً من 5 نقاط.

3.

البيانات الديموغرافية

تشمل معلومات شخصية مثل:

- الجنس
- العمر
- المستوى التعليمي
- سنوات الخبرة
- نوع الوظيفة
- مدة العمل بنظام العمل عن بُعد

4.

إجراءات التحقق من الأداة

- التحقق من الصدق: تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة وتنمية الموارد البشرية لتقييم ملاءمتها وصحتها.
- التحقق من الاتساق الداخلي: سيتم قياس معامل كرونباخ ألفا بعد جمع البيانات لضمان موثوقية الأداة (يُفضل أن يكون $0.7 \leq$).

حدود الدراسة:

تُحدد هذه الدراسة بعدة حدود تساعد في توضيح نطاق البحث وتركيزه:

- الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، حيث تُجرى الدراسة في مقرات الهيئة المنتشرة داخل المملكة.

- الحدود الزمنية:

تُجرى الدراسة خلال الفترة من [حدد فترة زمنية مناسبة]، بحيث تشمل البيانات المجمعة من الموظفين الذين عملوا أو يواصلون العمل عن بُعد خلال العامين الماضيين.

- الحدود الموضوعية:

تتركز الدراسة على تأثير ثقافة العمل عن بُعد كمتغير مستقل على إنتاجية الموظفين كمتغير تابع، دون التطرق إلى عوامل أخرى مثل البنية التحتية التقنية أو الصحة النفسية.

- الحدود البشرية:

تقتصر عينة الدراسة على الموظفين العاملين بنظام العمل عن بُعد في الهيئة، دون شمول الموظفين الذين يعملون فقط بنظام الحضور التقليدي.

- الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة جمع بيانات، مما قد يحد من تعميم النتائج على جميع القطاعات أو المؤسسات الحكومية الأخرى.

- Abdulrahim, A., & Yousif, R. (2023). Remote Work Implications on Productivity of Workers in the Saudi Financial Sector. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/370618856_Remote_Work_Implications_on_Productivity_of_Workers_in_the_Saudi_Financial_Sector
- Al-Dmour, H., Al-Dmour, R., & Masa'deh, R. (2022). The impact of remote work culture on job performance in public organizations. International Journal of Organizational Analysis.
- Alotaibi, M., Alharbi, A., & Alrashidi, A. (2022). Remote Work and Employee Productivity in the Saudi Public Sector during COVID-19. Sustainability, 14(6), 3216. <https://doi.org/10.3390/su14063216>
<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/6/3216>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. National Bureau of Economic Research Working Paper No. 18871.
<https://www.nber.org/papers/w18871>
- Choukir, N., et al. (2022). Effects of Working from Home on Job Performance: Empirical Evidence in the Saudi Context during the COVID-19 Pandemic. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/359165329_Effects_of_Working_from_Home_on_Job_Performance_Empirical_Evidence_in_the_Saudi_Context_during_the_COVID-19_Pandemic
- Hiyam, A., & Ghadda, Y. (2023). Remote work and job satisfaction: Evidence from Saudi Arabia. ResearchGate.
- Kadi, M. (2024). أثر ثقافة العمل عن بُعد على كفاءة موظفي القطاع الحكومي. [دراسة تحليلية].

- PwC Middle East. (2020). Lessons from lockdown: New ways of remote working in Saudi Arabia.

<https://www.pwc.com/m1/en/publications/lessons-from-lockdown-new-ways-remote-working-in-sa.html>

- Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.
- Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. Harper & Row.
- ZATCA. (2024). News and digital transformation initiatives.

<https://zatca.gov.sa>