

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المستدام: مراجعة منهجية للأدبيات^١

عبد العزيز عبد التواب هاشم
أستاذ إدارة الاعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

مروة إبراهيم سيد إبراهيم
مدرس مساعد بقسم إدارة الاعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة
Marwa_ebrhim@foc.cu.edu.eg

حسام توفيق شاهين
مدرس إدارة الاعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

مستخلاص البحث

في ضوء تزايد الاهتمام العالمي بمفهوم الاستدامة المؤسسية، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المستدام، خاصةً في ظل وجود تباين واضح في نتائج الأبحاث السابقة حول هذا الموضوع واختلافها عبر القطاعات والدول. إذ تشير الأدبيات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار السلوكي والقيمي للمؤسسات الذي من خلاله يمكن ترسيخ مبادئ الاستدامة وتعزيز تبني ممارساتها، إلا أن هناك نقائصاً في المراجعات المنهجية التي تتناول هذا الارتباط بشكل شامل. وللتصدي لهذه الفجوة، اعتمدت الدراسة على منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review)، حيث تم تحليل ٥٠ ورقة بحثية منشورة في مجلات علمية رائدة ضمن تصنيف ABDC، خلال الفترة من ٢٠٠٧ إلى ٢٠٢٤، مع التركيز على الدراسات الأجنبية وفق معايير محددة تشمل منهجية البحث، القطاع التطبيقي، والنطاق الجغرافي. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً جوهرياً في تبني ممارسات الاستدامة، والتي بدورها تتعكس على تتحقق مستويات أعلى من الأداء المستدام، كما كشفت أن الاختلافات الثقافية بين الدول والمنظمات تمثل عاملًا مفسرًا للتباين في مستويات تطبيق الاستدامة. كذلك، أثبتت النتائج أن أنواع الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل متفاوت على أبعاد الأداء المستدام، مما يعكس الحاجة إلى فهم أكثر عمقاً للآليات الثقافية المؤثرة في هذا السياق. وتبين قيمة الدراسة في تقديم مراجعة شاملة ومنهجية للأدبيات على مدار عقدين، مع تسلیط الضوء على الفجوات البحثية التي لا تزال قائمة، واقتراح اتجاهات مستقبلية للبحوث تهم في تطوير فهم أكثر وضوحاً لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاستدامة. كما تقدم الدراسة رؤى عملية للمؤسسات حول كيفية بناء ثقافة تنظيمية داعمة لممارسات الاستدامة، بما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق التفوق في الأداء على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية

الثقافة التنظيمية، الأداء المستدام، المراجعة المنهجية للأدبيات.

تم استلام البحث في ٤ ديسمبر ٢٠٢٤، وقبوله للنشر في ٢٣ مارس ٢٠٢٥

^١ تم عرض هذه الورقة البحثية في مؤتمر كلية التجارة جامعة القاهرة International Conference on Business Innovation Leading to Sustainable Impact: A Multidisciplinary Approach (BILSIMA2024)

١. المقدمة

في ظل التحولات السريعة والتغيرات المتلاحقة يشهد العالم العديد من التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي أثرت على بيئه الأعمال. ومع زيادة التدهور البيئي وتغير المناخ، أصبح التوجه المستدام أحد الجوانب التي بُرِزَت مؤخرًا في عالم الأعمال، نتيجةً لزيادة الضغوط على المنظمات من أجل تبني نهج يُحدَّد من تلوث البيئة واستنزاف الموارد الطبيعية ويشتمل تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. حيث كانت المنظمات تعطي الأولوية للأهداف الاقتصادية في المقام الأول مع تقديم اهتمام محدود للتحديات البيئية والاجتماعية.

وفي السنوات الأخيرة، ظهر اعتراف متزايد فيما يتعلق بالدور الحاسم للاستدامة التنظيمية في تشكيل ممارسات الأعمال. حيث أدت التغيرات الهائلة والبعيدة المدى التي تحدث في بيئه الأعمال إلى إلزام المنظمات بتبني استراتيجيات الاستدامة من خلال فرض العديد من القوانين واللوائح والعقوبات التي تم وضعها لحماية البيئة والحفاظ عليها (Adebayo et al., 2020). وتأكيدًا على أهمية جدول أعمال الاستدامة للمنظمات، فإن الميثاق العالمي للأمم المتحدة (UNGC) يبحث منظمات الأعمال على مواومة عملياتها واستراتيجياتها مع المبادئ المقبولة عالميًّا لحقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد. بالإضافة إلى ذلك، يشجع الميثاق العالمي للأمم المتحدة المنظمات على اتخاذ إجراءات استراتيجية لتعزيز أهداف التنمية المستدامة الخاصة بها (United Nations Global Compact, 2018).

فمنذ إطلاق مفهوم أهداف التنمية المستدامة (SDGs) في عام 2015 باعتباره النهج العالمي لضمان مستقبل أكثر استدامة للجميع (UNGC, 2024). فقد سعت المنظمات إلى دمج أهداف الاستدامة ضمن استراتيجياتها. حيث تقدم حوالي ٩٣٪ من أكبر المنظمات العالمية في (١٩٣) دولة من الدول التي وقعت على الميثاق العالمي للأمم المتحدة تقرير عن إدراج جوانب الاستدامة ضمن أنشطتها (UNGC, 2024). والتزمعت حوالي ٥٠٪ من المنظمات بتحقيق صفر انبعاثات كربون، كما استفادت حوالي ٣٤٪ من المنظمات بفرص التمويل الأخضر لتسريع النمو المستدام (PWC, 2024). لذلك بدأت العديد من المنظمات إلى إعادة هيكلة استراتيجياتها لتحولها حول الاستدامة من خلال مبادرات تقليل انبعاثات الكربون وتعزيز شفافية تقارير الاستدامة والتكيف مع المخاطر المرتبطة بتغير المناخ، وتقليل استهلاك الموارد والاعتماد على موارد أقل تلوثًا للبيئة وتحسين عمليات الانتاج وتعزيز جودة المنتج وسلامته. وذلك لجعل الاستدامة جزءًا لا يتجزأ من هيكلها التنظيمية.

ومن ناحية أخرى، زاد اهتمام الباحثين والممارسين بالبحث عن أهم العوامل التي تسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية. وكانت الثقافة التنظيمية واحدة من أهم العوامل الأساسية التي تساعده في تحقيق أهداف الاستدامة من خلال نشر قيم الاستدامة بين أعضاء المنظمة، فهي تشكل الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة. كما تمثل القوة الدافعة نحو تبني المنظمات لممارسات الاستدامة وتحقيق مستوى عالي من الأداء المستدام على المدى الطويل. حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورًا هامًّا في شرح مجموعة متنوعة من الظواهر التنظيمية، كما تساهم القيم والأخلاقيات المتجسدة في الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات الاستدامة (Dyck et al., 2019).

وبالتالي أصبحت الثقافة التنظيمية واحدة من أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند التخطيط لاستراتيجيات الاستدامة، حيث يتم تطوير هذه الاستراتيجيات وفقًا لقيم ومعتقدات المنظمة، لذلك يتم دمج أي ممارسات إدارية جديدة ضمن ثقافة المنظمة لتصبح ممارسة يومية لأعضاء المنظمة (Gebril Taha & Espino-Rodríguez, 2020). كما تتوقف استراتيجيات الاستدامة الناجحة على وجود ثقافة تنظيمية تدعمها وتشجع على تنفيذها (Baumgartner, 2009).

وعلى الجانب الآخر، أصبحت الاستدامة ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى إلى البقاء والنمو على المدى الطويل، حيث تساعده المنظمات على تحقيق أداء اقتصادي واجتماعي وبيئي على المدى الطويل (Galpin et al., 2015)، ونظراً لأن الاستدامة تعمل على دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في العمليات اليومية وتفاعلات أصحاب المصلحة في المنظمات (Ahsan, 2024). فقد أظهرت أهمية الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة. لذلك ترتكز هذا المراجعة على معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء المستدام في الصناعات المتنوعة بمختلف الدول من خلال عرض الدراسات السابقة التي ركزت على هذا الموضوع.

٢. الفجوة البحثية وأسئلة البحث

إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومبادرات وممارسات الاستدامة المؤسسية معترف بأهميتها على نطاق واسع، حيث إن الأبحاث التي تحاول ربط إدارة الثقافة التنظيمية بالأداء المستدام في المنظمات تحظى باهتمام كبير من جانب الأكاديميين والممارسين (Matinaro & Liu, 2017). ومع ذلك لا زال هناك حاجة إلى إجراء مراجعة منهجية تضم جميع مساهمات الباحثين حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في المنظمات المستدامة على أداء الاستدامة (Assoratgoon & Kantabutra, 2023). حيث إن هناك فجوة في الأدب الموجودة حول تأثير السمات الثقافية للمنظمات على أداء الاستدامة (Islam et al., 2019). كما أكد Dyck et al. (2019) على أن هناك حاجة إلى فحص وتحليل تأثير الانماط الثقافية المختلفة على تحقيق الاستدامة، وذلك لمعرفة نوع الثقافة الأكثر تأثيرًا في تحقيق الاستدامة. كما أن هناك حاجة لإجراء المزيد من الدراسات التي تساعده في استكشاف الثقافات التنظيمية المختلفة وتحديد مدى تأثيرها على تحقيق الأداء المستدام (Wang & Huang, 2022). حيث تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى عبر الدول المختلفة، ويرجع ذلك الاختلاف إلى اختلاف القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء المنظمة (Dyck et al., 2019). كما تعتبر

الثقافة التنظيمية متغيراً أساسياً يميز منظمة عن أخرى (Gebril & Espino, 2020). لذلك تؤدي الثقافة التنظيمية القوية إلى تحقيق نتائج استدامة إيجابية، بينما تؤدي الثقافة التنظيمية الضعيفة إلى الوصول لنتائج استدامة سلبية (Fok et al., 2022).

وعلاوة على ذلك، يتفق Miska et al. (2018) على أن المعرفة التجريبية في هذا المجال غامضة نسبياً، مما يمنع الباحثين والممارسين من اكتساب فهم شامل حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المستدام. وذلك يتطلب عرض الحجج التجريبية والنمذج المفاهيمية لإثبات صحة هذه العلاقة. ومع ذلك، لا يوجد سوى عدد قليل من الدراسات النوعية التي أفادت بوجود معرفة متطرفة حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستدامة المؤسسية (Isensee et al., 2020). وهو الدافع وراء إجراء هذه المراجعة المنهجية الشاملة.

وأجريت هذه المراجعةمنهجية الشاملة بهدف إيجاد إجابات على الأسئلة البحثية الآتية:

- ماهي المعرفة الحالية الخاصة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المستدام في سياق بيئه الأعمال على مستوى العالم؟
 - ماهي أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً في تحقيق الاستدامة؟
 - ما هو تأثير الاختلافات الثقافية عبر الدول على تحقيق الاستدامة؟
 - ما هي أهم النظريات التي تم استخدامها لشرح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المستدام؟
 - ما هي الفجوات البحثية واتجاهات البحث المستقبلية فيما يتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء المستدام؟
- لإجابة على أسئلة البحث، تبدأ مراجعتنا المنهجية من تعريف الثقافة التنظيمية والاستدامة المؤسسية وتقدم الدراسات السابقة. ثم نناقش النتائج والقيود المفروضة على الدراسة الحالية واتجاهات البحث المستقبلية وتداعيات الدراسة الحالية.

٣. الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

سيتم عرض التعريفات المتعلقة بكلٍّ من الثقافة التنظيمية والأداء المستدام على النحو التالي:

١-٣ الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مفهوم يستخدم على نطاق واسع في علم الإدارة، حيث تُعد الثقافة التنظيمية مفهوم راسخ ومؤثر ومثير للجدل في بعض الأحيان في مجال البحوث والممارسة الإدارية (Adams et al., 2018). وبالتالي لا يوجد إجماع حول تعريف محدد للثقافة التنظيمية بين الباحثين. حيث عرف (Schein 1985) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعايير المشتركة التي تؤثر على كيفية إدراك أعضاء المنظمة وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع بيئتهم. وعرف (Wang & Huang 2022) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة محددة من القيم والمعتقدات الأساسية والمتخذة داخل المنظمة التي توفر دليلاً لقواعد السلوك وتوجهه أنشطة المنظمة وسلوكياتها. كما عرفها (Galpin et al. 2015) بأنها القيم والافتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي توجه سلوكهم. في حين عرفتها العديد من الدراسات على أنها مجموعة من المعتقدات والقيم والافتراضات المختلفة التي يشاركونها أعضاء المنظمة والتي تمثل نمطاً عاماً لجميع التفاعلات الديناميكية بين العناصر النفسية والاجتماعية في المنظمة & (Fok et al., 2022, 2020). وُتُعرَّف ثقافة المنظمة المنتجة للاستدامة بأنها افتراضات وقيم ومعتقدات مشتركة حول الاستدامة تشكل سلوك المنظمة من خلال عملية صنع القرار والممارسات (Assoratgoon & Kantabutra, 2023). ويعرف الباحثين الثقافة التنظيمية بأنها نظام من القيم المشتركة والإفتراضات، والمعايير، والتقاليد، والقناعات، والسياسات، والمعتقدات التي يتم الاعتراف بها وقبولها بشكل عام، والتي تتعكس على سلوكيات أعضاء المنظمة في تنفيذ الأعمال داخل المنظمة. حيث تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة مياديق أخلاقي يوجه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويمكن قياس الثقافة التنظيمية من خلال نموذج إطار القيم المتنافسة (CVF) the Competing Values Framework (CVF) الذي قدمه (Quinn & Rohrbaugh 1983) كما هو موضح في الشكل رقم (١) لتوضيح الأنماط المختلفة من الثقافة التنظيمية، حيث يُعد نموذج (CVF) هو النموذج النكوينى لأنماط الثقافة التنظيمية الأكثر استخداماً بين الباحثين والممارسين (Dyck et al., 2019). ويكون النموذج (CVF) من محورين، المحور الأول: يميز الثقافات التنظيمية بناءً على ما إذا كان الأعضاء لديهم قدرة على قبول التغيير أي (المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات)، والمحور الثاني يميز الثقافات التنظيمية بناءً على ما إذا كان الأعضاء يعطوا الأولوية للبيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، وينتج عن هذين المحورين أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية تتمثل في ثقافة التسلسل الهرمي وثقافة المجموعة الثالثة ترتكزان على البيئة الداخلية للمنظمة، بينما ترتكز الثقافة الإبداعية وثقافة السوق على البيئة الخارجية للمنظمة (Cameron & Quinn, 1999).

المرونة

البيئة الداخلية 	ثقافة المجموعة الوسائل: التماسك، التمكين، الولاء، المشاركة، العمل الجماعي النتائج: تنمية المورد البشري	ثقافة الإبداعية الوسائل: المرونة، التكيف، المخاطرة، الابتكار، المبادرة النتائج: النمو، التطور، الدعم الخارجي
	ثقافة التسلسل الهرمي الوسائل: القياس، القواعد، الإجراءات، المستندات، المعلومات والاتصال النتائج: الاستقرار، والرقابة	ثقافة السوق الوسائل: التخطيط، وتحديد الأهداف النتائج: الانجاز، الانتاجية، الكفاءة

المصدر: Cameron & QUINN (1999)

الشكل رقم (١) إطار القيم المتنافسة

لقد تم الاعتراف بالثقافة التنظيمية كعامل مؤثر أساسي في تحليل المنظمات في سياقات مختلفة. إذ تسهم الثقافة التنظيمية القوية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال القيم والمعتقدات الإيجابية التي يعتنقها أعضاء المنظمة، والتي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي مما ينعكس بدوره على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (Dauber et al., 2012). وتعمل الثقافة التنظيمية كخريطة استرشادية لتعزيز الأنظمة التنظيمية نحو الاستدامة (Lozano, 2007). كما أن الثقافة التنظيمية في المنظمة لها وظائف متعددة، مثل التكامل، والتنظيم، والتكييف، والتوجيه، والتحفيز، وغيرها (Melnyk et al., 2021). غالباً ما يُشهد بالثقافة التنظيمية كأحد الأسباب الرئيسية لفشل تنفيذ برامج التغيير التنظيمي. وقد اقترح الباحثان (Cameron & Quinn, 2006) أنه في حين قد تكون الأدوات والتقنيات واستراتيجيات التغيير موجودة، إلا أن الفشل يحدث لأن الثقافة الأساسية للمنظمة تظل دون تغيير. لذلك، قد يكون تغيير الثقافة التنظيمية أمراً صعباً دون فهم جوانبها، حيث تستغرق عملية تغيير الثقافة التنظيمية وقتاً طويلاً. (Matinaro & Liu, 2017) إذ إن إنشاء ثقافة تنظيمية يتبع نمطاً تسلسلياً يبدأ بالإدارة العليا، ثم ينتقل للإدارة الوسطى ويصل في النهاية إلى مستوى الإدارة المباشرة (Abawa & Obse, 2024).

٢-٣ الأداء المستدام

يعود تاريخ التنمية المستدامة إلى مؤتمر الأمم المتحدة المعنى بقضايا البيئة الذي عُقد في ستوكهولم بالسويد عام ١٩٧٢، ويمكن إرجاع مفهوم التنمية المستدامة إلى "مفهوم المجتمعات المستدامة" الذي ظهر في عام ١٩٧٤ (Dresner, 2012). ثم بدأ مفهوم الاستدامة ينتقل إلى بيئة الأعمال، حيث أصبحت استدامة المنظمات مجالاً بحثياً مهمّاً. وبالتالي أصبح الأداء المستدام مفهوماً حيوياً للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق النمو المستدام والاستدارية في السوق العالمي. ويتحمّر مفهوم الأداء المستدام حول المساهمات الاجتماعية والبيئية للمنظمات في المجتمع مع الحفاظ في الوقت ذاته على الربحية المالية (Ali et al., 2021). إذ يتجاوز مفهوم الأداء المستدام الاهتمام التقليدي بالربحية البحثة، ليشمل الحفاظ على الموارد الطبيعية، والاستثمار في المجتمعات المحلية، وتعزيز جودة حياة الموظفين والمجتمعات المتأثرة بأنشطة المنظمة (Adams et al., 2014). ويُعرف (Khan et al. (2021) الأداء المستدام على أنه قدرة المؤسسة على إرضاء جميع أطراف أصحاب المصلحة مثل المساهمين، العاملين، العملاء، الموردين، جماعيات حماية المستهلك والحكومة من خلال إدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. إذ يعتمد النجاح المستمر وتوسيع الأمد على مدى قدرة المنظمات على تلبية احتياجات مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بنجاح (Kantabutra, 2021).

وتنطلب الاستدامة تحقيق التكامل بين الأبعاد البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية ضمن الرؤية التنظيمية، والثقافة، والعمليات. (Kantabutra, 2020) حيث يشير البعد البيئي لمقياس (TBL) Triple Bottom Line إلى موقف المنظمات تجاه استهلاك الموارد الطبيعية القابلة للتجديد. كما يشير البعد الاجتماعي إلى الحفاظ على رأس المال البشري والاجتماعي للمجتمعات التي تعمل فيها المنظمة، وتسعي لتطويره. كما يشير البعد الاقتصادي إلى موقف المنظمة تجاه خلق القيمة وموازنة التكاليف والعائدات في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات (Medina-Álvarez & Sanchez-Medina, 2023).

كما تتوقف عملية تبني المنظمات لمفهوم الاستدامة على العديد من المتغيرات مثل: وجود اللوائح الحكومية الأكثر صرامة، ومتطلبات الحصول على الشهادات (Marshall et al., 2015)، وزيادة متطلبات المستهلكين العالمية (López-Torres et al., 2015).

2019)، وضغوط السوق التنافسية (Caiado et al., 2019). حيث تواجه المنظمات ضغوطاً متزايدة من أصحاب المصلحة، ومرaci المستهلكين والهيئات التنظيمية، تدفعها لإعادة النظر في نموذج أعمالها وجعله أكثر استدامة Wijethilake et al., (2023).

ويمكن للمنظمات تحقيق العديد من النتائج الإيجابية الناتجة عن تحقيق مستوى عالٍ من الأداء المستدام. إذ إن قياس الأداء المستدام للمنظمات سيكون مفيداً لقليل التأثيرات البيئية والاجتماعية الضارة، وتعزيز الفوائد الاقتصادية Abdul-Rashid et al., (2022). كما يُسهم الأداء المستدام في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة (Lim, 2022). كما يسهم الأداء المستدام في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية (Lozano, 2007).

٤. منهجية البحث

باستخدام نهج مراجعة الأدبيات المنهجية Systematic Literature Review Approach كمنهجية بحثية إرشادية (Snyder, 2019). تهدف هذه المراجعة إلى تقديم تقييم شامل للأدبيات الموجودة مع مراعاة الشفافية في عرض نتائج الدراسات، وذلك من خلال تجميع الدراسات والأدلة المناسبة حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المستدام، من أجل عرض خريطة معرفية حول الدراسات تسمم في فهم الموضوع بشكل كامل. كما يُسهم هذا الأسلوب في تطوير النظريات وتقييم توجيهات للبحوث المستقبلية (Harris et al., 2014)، وتم عملية إجراء المراجعة المنهجية عبر خمس مراحل حدها (Hilary, 2005) على النحو التالي:

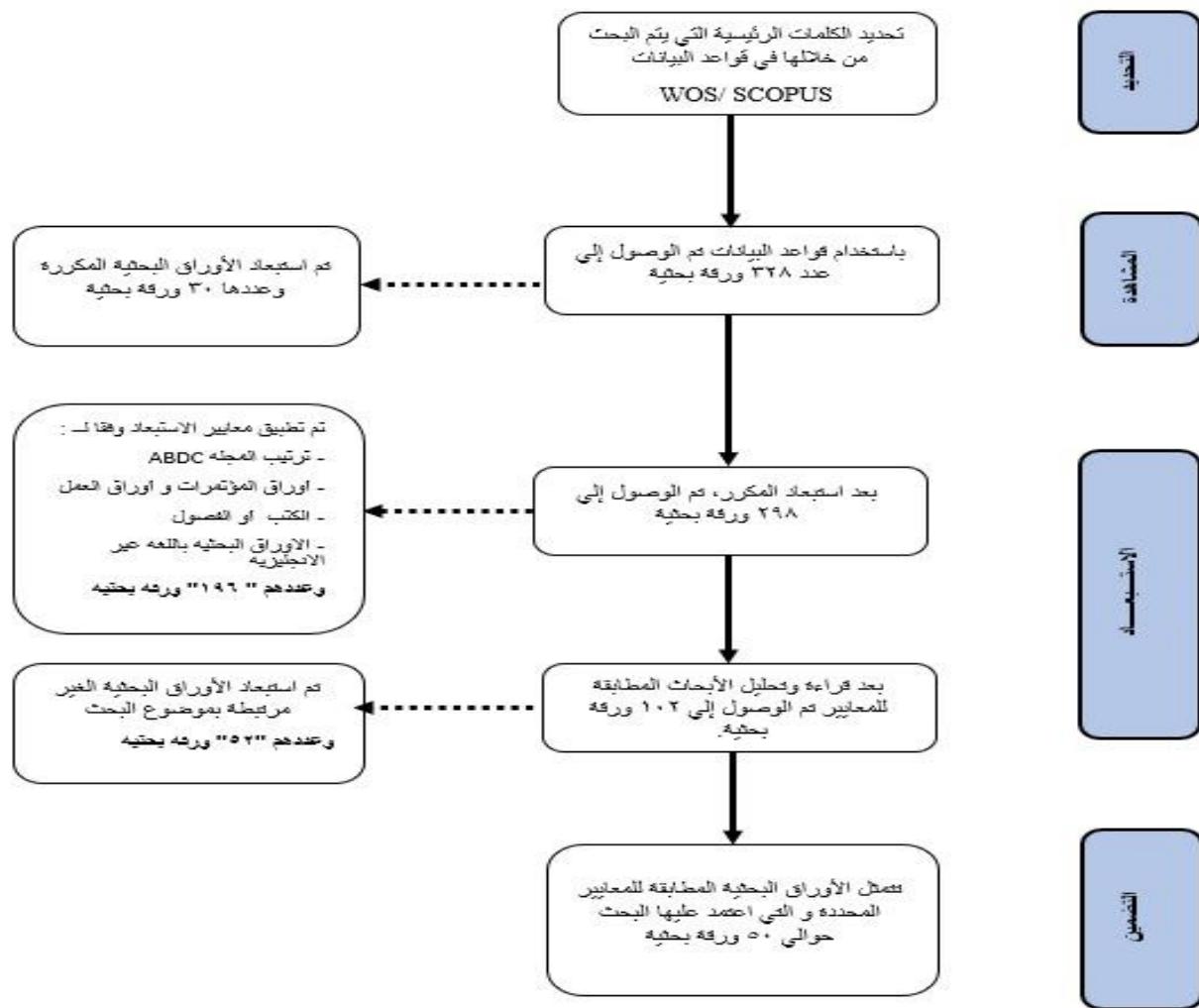
٤-١ المرحلة الأولى: تحديد الدراسات ذات صلة

بناءً على أسئلة البحث المذكورة أعلاه، تم البحث عن الدراسات ذات الصلة بمفاهيم البحث، وتم إجراء المراجعة من خلال اختيار مجموعة من المقالات ذات صلة بموضوع البحث، حيث تم الاعتماد على قواعد البيانات الالكترونية مثل Web of Science و Scopus وتم اختيار قواعد البيانات الالكترونية السابقة وذلك لأنها تغطي غالبية دراسات إدارة الاعمال Mongeon & Paul- Hus, 2016، بما في ذلك موضوعات الإدارة المنشورة في مجلات أكاديمية مرموقة حول موضوع البحث. وتم إجراء بحث متقدم في قواعد البيانات حول الكلمات المفتاحية لمفاهيم البحث من خلال التركيز على الكلمات المتعلقة بالثقافة التنظيمية Organizational culture، والقيم التنظيمية Corporate culture، وثقافة الشركة Firm culture، ثقافة الأستدامة Sustainability culture، الثقافة التنظيمية الخضراء Green organizational culture، الثقافة الأخضراء Sustainable performance، والأداء الأخضر Green performance، والاستدامة المؤسسية Sustainable Organization، المنظمة المستدامة Business Sustainability، الاستدامة Sustainable Development، التنمية المستدامة Sustainable Development، والأداء البيئي Environmental performance، والأداء الاجتماعي Social performance، والأداء الاقتصادي Economic performance.

٤-٢ المرحلة الثانية: معايير التضمين والاستبعاد

تم الاعتماد على بروتوكول Analysis Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis PRISMA (Moher et al., 2009). حيث تم تجميع المقالات الأجنبية المرتبطة بموضوع البحث، كما تم التركيز على الدراسات التي تحتوى على سؤال بحثي وفرضية بحثية واضحة ومركزية، بالإضافة إلى المراجعات المنهجية الشاملة والدراسات المفاهيمية التي تعتمد على منهجية مناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة بما يضمن مصداقية الأدلة التجريبية والمفاهيمية والنظرية التي يصل إليها البحث. وتم التحقق من ذلك من خلال فحص وتحليل الأوراق البحثية بشكل دقيق، بهدف تحديد الدراسات المرتبطة بالموضوع واستبعاد تلك الأوراق البحثية التي لا تتفق مع معايير البحث. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (٢) التالي:

يوضح الشكل (٢) خطوات اختيار الأوراق البحثية



خرطة (PRISMA) لمعايير التضمين والاستبعاد

(المصدر: إعداد الباحثين)

كما هو موضح بالشكل (٢) تم البحث باستخدام الكلمات المفتاحية للبحث على قواعد البيانات Web of Science & Scopus ، والوصول إلى حوالي ٣٢٨ ورقة بحثية، ثم تم استبعاد الأوراق البحثية المكررة وكانت حوالي ٣٠ ورقة بحثية، بعد ذلك تم الوصول إلى حوالي ٢٩٨ ورقة بحثية تحت الفحص والتحليل، تم فحص الأوراق البحثية بناءً على عدة معايير تمثل في اختيار الأوراق البحثية التي تتبع تصنيف ABDC لضمان جودة الورقة البحثية ومصادقتها، وتم التركيز على سنة النشر من عام ٢٠٠٧ إلى ٢٠٢٤ ، وذلك لمتابعة آخر التطورات في الموضوع. ويستثنى من ذلك الأوراق البحثية غير التابعة لتصنيف ABDC ، والأوراق البحثية المنشورة في مؤتمرات وأوراق العمل، الكتب والرسائل العلمية والدراسات المنشورة باللغة غير الإنجليزية والتي كان عددهم حوالي ١٩٦ ورقة بحثية غير مطابقة لمعايير البحث، ثم بعد ذلك تم قراءة ١٠٢ ورقة بحثية بشكل معمق وتبيّن أن هناك حوالي ٥٢ ورقة بحثية غير مرتبطة بموضوع البحث تتنمي إلى تخصصات أخرى، وأخيراً تم اعتماد ٥٠ ورقة بحثية تتفق مع معايير موضوع البحث.

٤- المرحلة الثالثة: استخراج البيانات ذات الصلة

تم استخراج البيانات من الدراسات المختارة بشكل منهجي ومنظماً وفقاً لجدول تلخيصي يحتوى على أسماء المؤلفين، سنة النشر، اسم المجلة وتصنيفها، الأهداف، المنهجية، النظرية، قطاع التطبيق، البلد، والنتائج.

٤- المرحلة الرابعة: التجميع والتلخيص وإعداد التقرير

تم استخدام التحليل البليومترى (Bibliometric Analysis) لتحديد الإحصائيات الوصفية للأدبيات ذات الصلة من خلال الاعتماد على برنامج VOSviewer لتحليل الاستشهادات والاستشهادات المشتركة بين المؤلفين حول موضوع البحث، والتعرف على أهم المؤلفين الرئيسيين في مجال البحث، وذلك لقياس السمات العلائقية وبنية قاعدة المعرفة وتحديد الشبكات والخرائط المعرفية

التي توضح شكل الأقتباس بين الباحثين، حيث توضح الشبكة أن الباحثين الذين يقعون بالقرب من بعضهم البعض قاموا بالاستشهاد بنفس المنشورات، في حين أن الباحثين الذين يقعون بعيداً عن بعضهم البعض لا يستشهدون عادةً بنفس المنشورات، كما تشير الألوان إلى المجموعات من الباحثين الذين يرتبطون ببعضهم البعض بشكل قوي نسبياً (Van Eck & Waltman, 2014).

كما تم استخدام التحليل الوصفي كأداة رئيسية لتفسير البيانات المتعلقة بالدراسات السابقة حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المستدام، حيث تم اتباع المنهج الاستنادي للإجابة على أسئلة البحث من خلال استنتاج ما توصلت إليه الأدبيات حول الموضوع، وتوضيح التوصيات والدراسات المستقبلية المتعلقة بالموضوع.

٤- المرحلة الخامسة: التحليل ومناقشة النتائج

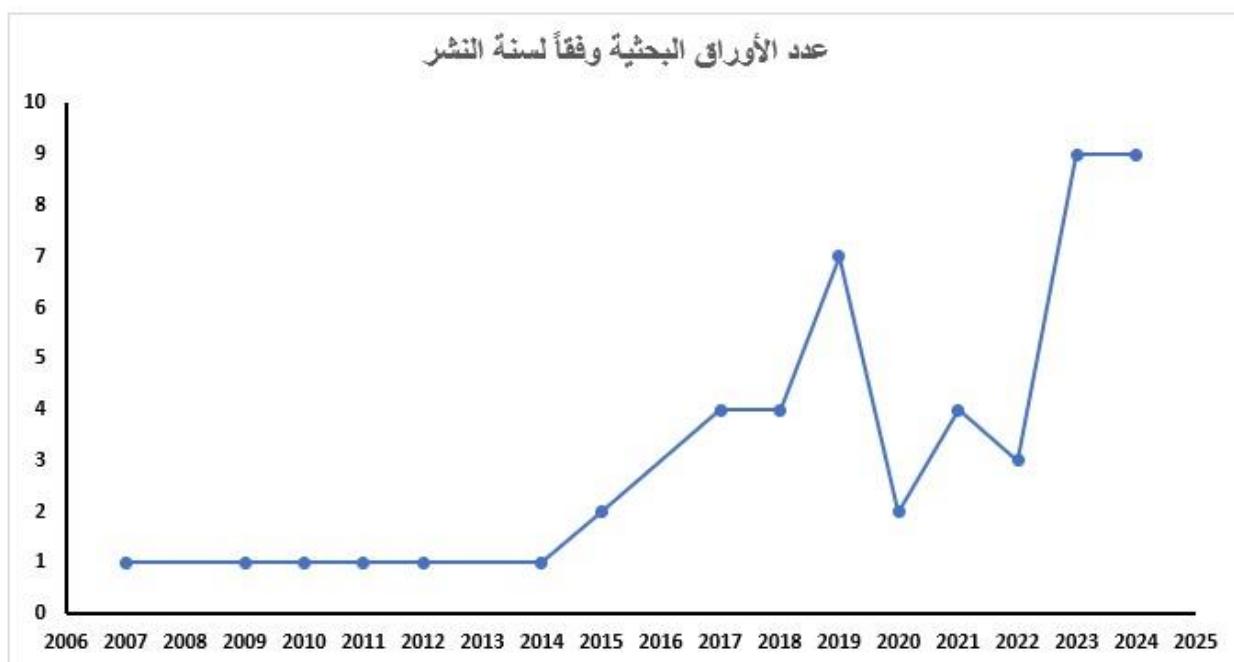
تناول هذا البحث تحليلياً لعدد يقارب ٥٠ ورقة بحثية حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المستدام للمنظمات، تم اختياره من مجلات علمية متعددة لتناول الموضوع وفقاً لوجهات نظر مختلفة للباحثين. وركز التحليل على مجموعة من المعايير، تضمنت سنة النشر في نطاق ٢٠٠٧ إلى ٢٠٢٤، وترتيب المجلة العلمية وفقاً لتصنيف ABDC، هدف الدراسة أو السؤال البحثي، المنهجيات المتتبعة، قطاع التطبيق، البلد، والنتائج التي توصلت إليها كل الدراسة. ويمكن شرح النتائج على النحو التالي:

٥. الخصائص الرئيسية للأدبيات السابقة حول موضوع

١- تحليل الأوراق البحثية حسب سنة النشر

يوضح الجدول (١) وصفاً عاماً لخصائص الأدبيات السابقة حول الموضوع اشتغلت العينة على نحو ٥٠ مقالة وفقاً لسنة النشر، تم نشر مقالة واحدة في كل من الأعوام (٢٠٠٧، ٢٠٠٩، ٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣، ٢٠١٤، ٢٠١٥)، بينما نشر في (٢٠١٤) مقالتين، ونشر في سنة (٢٠١٧) (أربعة مقالات لكل سنة على التوالي)، بينما زادت المقالات المنشورة في آخر خمس سنوات، حيث نشر في سنة (٢٠١٩) (٧ مقالات)، وسنة (٢٠٢٠) (٧ مقالات)، وسنة (٢٠٢١) (٤ مقالات)، وسنة (٢٠٢٢) (٤ مقالات)، وفي سنة (٢٠٢٣) (٦ مقالات) تسعة مقالات لكل سنة على التوالي. وتعد سنة (٢٠٢٤) من السنوات التي نشر فيها أعلى عدد مقالات مقارنة بالسنوات السابقة في حدود المعايير المتفق عليها للدراسة، تعكس هذه الأرقام الاتجاه التصاعدي لتطور موضوع البحث وزيادة اهتمام الباحثين بثقافة الاستدامة مؤخراً لأهميتها في بيئة الأعمال، وتؤكد أن الاستدامة المؤسسية هي مجال بحثي واعد ولا يزال في مرحلته الناشئة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (٣) الآتي:

الشكل (٣) عدد الأوراق البحثية المنشورة وفقاً لسنة النشر



(المصدر: إعداد الباحثين)

٥-٢ تحليل الأوراق البحثية حسب تصنيف ABDC

وتم اختيار المقالات وفقاً لتصنيف المجلات في قاعدة ABDC الاسترالية، حيث يوجد عدد (٣) أوراق بحثية تتبع التصنيف A*، ويوجد عدد متزايد من الأوراق البحثية حوالي (٢٨) ورقة بحثية تتبع التصنيف A، ويوجد حوالي (٩) أوراق بحثية تتبع التصنيف B ، ويوجد حوالي (١٠) مقالات في مجلات تقع في التصنيف C ، ويلاحظ أن غالبية الأوراق البحثية التي اعتمدت عليها المراجعة نشرت في مجلات ذات تصنيف عالي مما يعكس جودة الأدبيات المختارة ويعزز موثوقية النتائج. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (١) الآتي:

جدول (١) ترتيب المجلات حسب المقالات المنصورة

الرقم	المجلة	الترتيب	عدد المقالات
1	Journal of world business	A*	2
2	International Journal of Hospitality Management	A*	1
3	Journal of Cleaner Production	A	15
4	Sustainable public management	A	1
5	Transport and Environment	A	1
6	Production Planning & Control	A	1
7	Business Strategy and the Environment	A	1
8	Journal of Business Ethics	A	1
9	Journal of innovation & knowledge	A	1
10	Technological Forecasting and Social Change	A	1
11	Journal of Knowledge Management	A	2
12	International Journal of Production Economics	A	1
13	Safety science	A	1
14	Business Strategy and the Environment	A	1
15	R&D Management	A	1
16	Social Responsibility Journal	B	1
17	Economic Analysis and Policy	B	1
18	Journal of Manufacturing Technology Management	B	2
19	Measuring Business Excellence	B	1
20	Management Decision	B	1
21	International Journal of Financial Studies	B	1
22	Benchmarking: An International Journal	B	1
23	International Journal of Quality & Reliability Management	B	1
24	International Journal of Applied Management and Technology	C	1
25	Corporate Governance	C	1
26	Finance and Administrative Science	C	1
27	Sustainable production and consumption	C	1
28	Journal of Applied Business Research	C	1
29	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	C	1
30	European Journal of Innovation Management	C	1
31	Sustainable development	C	1
32	Total Quality Management & Business Excellence	C	1
33	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	C	1

(المصدر: إعداد الباحثين)

٥-٣ التحليل البليومترى The bibliometric analysis

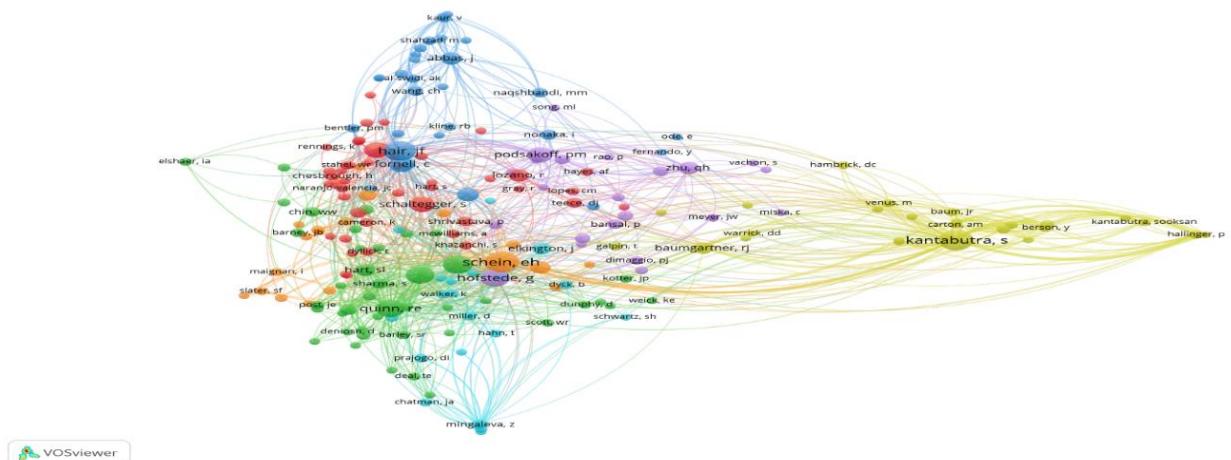
وتم تحليل البنية المعرفية لموضوع البحث من خلال التحليل البليومترى bibliometric analysis باستخدام برنامج VOSviewer لتحديد أهم المؤلفين الرئيسيين في هذا المجال، ولتوضيح حجم الاستشهادات التي تمت حول الثقافة التنظيمية والاستدامة بين الباحثين المختلفين، حيث إن حجم الدائرة يعبر عن مدى الإسهام العلمي في الموضوع بالنسبة للمؤلف، كما تعبّر بعد

المسافات بين الدوائر عن تباين الاتجاهات البحثية في مستوى الاستشهادات بين الباحثين، حيث كلما كانت المسافات متقاربة كلما كان هناك اتفاق بين الباحثين وزيادة مستوى الاستشهادات.

وقد أوضح تحليلاً قاعدة بيانات Web of Science أن الدراسات التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في المؤسسات المستدامة، بدأت في الظهور منذ عام 2007، وذلك من خلال أعمال Kantabutra، الذي يُعد أحد أبرز أربعة مؤلفين مؤثرين في هذا المجال، ويمثل الجزء الأصغر من خريطة الاستشهادات.

يليه Schein الذي يمثل الجزء البرتقالي، ويركز على المستويات الثقافية داخل المنظمات المستدامة. كما يظهر Hair كأحد أبرز المؤلفين في الجزء الأزرق من الخريطة، نظرًا لإسهاماته المنهجية والعلمية في دراسات الثقافة التنظيمية. ويستحوذ على الجزء الموف (البنفسجي)، حيث يُعد من أوائل الباحثين الذين تناولوا موضوع الثقافات الوطنية ودورها في تبني استراتيجيات الاستدامة.

ويوضح الشكل (٤) خريطة الاستشهادات المشتركة بين المؤلفين في مجال الثقافة التنظيمية والاستدامة خلال الفترة من ٢٠٠٧ إلى ٢٠٢٤.



٦. مناقشة وتحليل الأدبيات السابقة حول الموضوع

يمكن توضيح أهم الأهداف، والمنهجيات، والأطر النظرية، والنتائج التي تناولتها الدراسات السابقة من خلال الجدول (٢) وذلك بهدف التعرف على أبرز الأبحاث التي ركزت على تأثير الثقافة التنظيمية على أبعاد الاستدامة المختلفة.

جدول (٢) الأدبيات السابقة حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المستدام

الوصيات	النتائج	منهجية الدراسة/النظرية قطاع التطبيق	هدف الدراسة	المؤلف
يمكن إجراء المزيد من البحث التجريبية حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتنمية المستدامة، وذلك لتحديد أهم الجوانب الثقافية التي تدعم أهداف الاستدامة.	تؤكد النتائج على دور الثقافة التنظيمية في دعم رؤية الاستدامة.	إطار مفاهيمي conceptual framework نظرية الاستدامة sustainability theory القطاع الصناعي.	هدفت إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التنمية المستدامة دول متعددة.	Baumgartner & Zielowski (2007)
هناك حاجة إلى إجراء المزيد من البحث حول عمليات التغيير الثقافي في إطار التنمية المستدامة: هل يمكن أن يكون مفهوم التنمية المستدامة حافراً لعمليات التغيير التنظيمي وكيف يمكن تطوير الثقافة	تبين أن هناك تواافق بين الثقافة التنظيمية وأنشطة الاستدامة بالشركة، حيث عندما قامت الشركة بدمج استراتيجيات التنمية المستدامة ضمن الثقافة التنظيمية، ساعد ذلك في تحسين الأداء المستدام	النهج النوعي qualitative methods، واتباع أسلوب دراسة الحالة على شركة تعدين عالمية، حيث تم تجميع البيانات من خلال المقابلات المعمقة واستخدام الوثائق والملاحظة.	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستدامة المؤسسية.	Baumgartner (2009)

<p>التنظيمية نحو التنمية المستدامة؟</p>	<p>في الشركة، كمأصحت ممارسات الاستدامة تتم بشكل يومي وذلك نتيجة لزيادة وعي القيادة وأعضاء المنظمة بثقافة والاستدامة.</p>	<p>استراليا</p>		
<p>هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث المستقبلية لمعرفة كيفية تحقيق التغيير الثقافي في ظل وجود ثقافات فرعية مختلفة، وكيف يؤثر هذا على أداء الشركات من حيث الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.</p>	<p>توضيح الدراسة أن إطار CVF القييم المتنافسة يفسر كيفية تأثير الأسس الإيديولوجية للثقافة التنظيمية على كيفية تنفيذ الاستدامة المؤسسية. كما أن هناك العديد من الثقافات الفرعية داخل المنظمة التي تؤثر على جوانب مختلفة للاستدامة، حيث يمكن لأعضاء كل ثقافة فرعية أن يتبنوا بموافقت مختلفة تجاه استدامة. في حين قد توجد ثقافة مهيمنة على مستوى المنظمة يتبعها جميع الموظفين بالمنظمة. بالإضافة إلى ذلك يمكن تحقيق التغيير الثقافي من خلال دمج تدابير الاستدامة ضمن تقييم أداء الموظفين، أو تدريب الموظفين، حيث يدخل دمج سياسة مواطنًا للتغييرات في قيم الموظفين ومعتقداتهم أو حتى في الافتراضات الأساسية لتحقيق الاستدامة.</p>	<p>تم الاعتماد على البحث النوعي Qualitative research-قطاعات متعددة-استراليا</p>	<p>سعت هذه الورقة إلى تقييم (١) ما يشكل ثقافة تنظيمية موجهة نحو (٢) الاستدامة، (٣) ما إذا كان من الممكن للمنظمات أن تعرض ثقافة تنظيمية موحدة موجهة نحو الاستدامة، وكانت المنظمات يمكن أن تصبح أكثر استدامة من خلال التغيير الثقافي.</p>	<p>Linnenluecke & Griffiths (2010)</p>
<p>يمكن للدراسات المستقبلية تطبيق النموذج المقترن لمحددات الاستدامة في سياقات مختلفة لتحديد أهم العوامل المؤثرة على تحقيق أعلى مستوى من أداء الاستدامة المؤسسية.</p>	<p>تمثل محددات الاستدامة في: (١) تبني منظور طويل الأجل، (٢) تطوير الموظفين، (٣) الثقافة التنظيمية، (٤) الابتكار، (٥) المسؤولية الاجتماعية، (٦) السلوك الأخلاقي.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research-استكشاف محددات الاستدامة المؤسسية.</p>	<p>سعت هذه الدراسة إلى استكشاف محددات الاستدامة المؤسسية.</p>	<p>Kantabutra & Siebenhuner (2011)</p>
<p>يمكن للبحوث المستقبلية استكشاف التأثيرات الثقافية المصاحبة، التي تزيد من قدرتنا على تفسير وتوقع تبني الاستدامة في العديد من الدول لقياس تأثير الاختلافات الثقافية</p>	<p>توضيح الدراسة أن تبني الاستدامة قد يكون نتيجة لتأثيرات ثقافية، حيث يمكن تفسير التباين في تبني ممارسات الاستدامة إلى وجود اختلافات ثقافية بين</p>	<p>النهج النوعي qualitative methods، من خلال اتباع أسلوب البحث الاستكشافي لبناء نموذج حول تحديد التأثيرات الثقافية على التبني الفعلى للاستدامة في الثقافات المختلفة. -النظريّة المؤسسيّة</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الثقافة في شرح الملاحظات المتنافضة</p>	<p>Caprar & Neville (2012)</p>

<p>على تبني الاستدامة. وعليه، فإن فهم كيفية تأثير الثقافة على الاستدامة قد يمثل قضية ذات أهمية عالمية.</p>	<p>المنظمات في الدول المختلفة.</p>	<p>institutional theory. - شركات متعددة. - المكسيك وإسبانيا والولايات المتحدة.</p>	<p>بشأن المواقف تجاه الاستدامة (كما تتعكس في القوانين واللوائح) والتبني الفعلي للاستدامة (كما تتعكس في الممارسات والامتنال للوائح).</p>	
<p>ونظراً لأن الدراسة الحالية ركزت عينة عشوائية من الشركات التايلاندية، ينبغي للبحوث المستقبلية أن تطبق النموذج في الشركات التي تعمل بالسوق الدولي لفحص العوامل الأكثر تأثيراً في تحقيق استدامة الشركات.</p>	<p>أظهرت النتائج أن ثقافة المثابرة والمرورنة والمشاركة من أهم العوامل التي تؤثر على تحسين الأداء المستدام، حيث تساهم الثقافة في التنظيمية القوية في تعزيز الاستدامة المؤسسية.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research المسح survey لجمع البيانات من المديرين. - نظرية أصحاب المصلحة theory of stakeholders - الشركات الصغيرة والمتوسطة تايلاند</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى قياس النهج التايلاندي للاستدامة المؤسسية.</p>	<p>Kantabutra (2014)</p>
<p>ركزت هذه الدراسة على الشركات الكبيرة لأن البيانات الخاصة بالأداء البيئي متاحة بسهولة لهذه الشركات. يمكن أن يكون أحد امتدادات هذا البحث إجراء تحليل مماثل للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وذلك لتحديد إلى أي مدى ترتبط الثقافة بالإدارة البيئية للشركات في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم يمكن أن يكون سؤالاً تجريبياً مثيراً للاهتمام للبحوث المستقبلية.</p>	<p>تشير النتائج إلى أن هناك تباين في تأثير الثقافات الفرعية على الاستدامة التنظيمية. حيث أن الثقافة الإبداعية لها علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الاستدامة المتمثلة في تطوير المنتجات صديقة للبيئة وإعادة التدوير الموارد وتوفير الطاقة والأداء البيئي، بينما ثقافة التسلسل الهرمي المفرطة لها علاقة سلبية مع النتيجة الإجمالية للإدارة الاستدامة. ولم يتم العثور على وجود ارتباط لثقافة المجموعة وثقافة السوق بإدارة الاستدامة.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء. - نظرية الثقافة التنظيمية theory of organizational culture - القطاع الصناعي اليابان</p>	<p>بحث هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ممثلة في (ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة المجموعة، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية) وإدارة الاستدامة.</p>	<p>Sugita& Takahashi (2015)</p>
<p>في حين تعرف العديد من المنظمات بأهمية الاستدامة، فإن تنفيذ استراتيجية فعالة لتحقيق منظمة مستدامة يظل تحدياً. وكما أثبتت الأدلة التجريبية والحالات المقدمة طوال المناقشة، فإن التنفيذ المتكامل لمكونات النموذج لترسيخ ضروري</p>	<p>يوضح النموذج أن عملية خلق ثقافة الاستدامة تبدأ من خلال تعزيز قرارات وسلوكيات الاستدامة على كافة مستويات المنظمة بدمج الاستدامة في عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة. وهذا يتطلب إنشاء مجموعة من ممارسات</p>	<p>-نهج التوليف السري narrative synthesis approach لدمج الأديبيات المعاصرة التي تغطي مختلف التخصصات لبناء نموذج شامل قطاعات متعددة -دول متعددة</p>	<p>الهدف من هذه الدراسة هو تقييم نموذج متعدد التخصصات يمكن استخدامه كخريطة طريق للمديرين الممارسين</p>	<p>Galpin et al. (2015)</p>

<p>الاستدامة في البنية الأساسية للمنظمة لتعزيز ثقافة الاستدامة.</p>	<p>الموارد البشرية التي تجتذب الموظفين الذين يتبنون التزام المنظمة بالاستدامة. ولكن يتعذر على هذا التزام في المنظمة، يجب تعزيز هذه الممارسات من خلال مكافأة الموظفين الذين يلتزمون بالاستدامة.</p>		<p>لإنشاء ثقافة تركز على الاستدامة داخل منظماتهم، وكدليل للبحوث المستقبلية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستدامة.</p>	
<p>ينبغي إجراء العديد من البحوث التجريبية التي تحاول ربط التنمية المستدامة وإدارة الثقافة التنظيمية المبكرة في منظمات صناعة البناء بالبلدان المختلفة. بالإضافة لذلك، يمكن أن يكون للثقافة التنظيمية آثار سلبية على المنظمة مما يؤدي إلى توليد سمات غير مرغوب فيها تقلل من مستوى الابتكار، لذلك لابد من دراسة الجانب المظلم لتأثيرات السلبية الناتجة عن الثقافة التنظيمية.</p>	<p>أظهرت النتائج أن التحول الثقافي نحو الابتكار يزيد من قدرة الشركة على تحقيق أهداف الاستدامة، حيث تعمل الثقافة التنظيمية على دعم الابتكارات لإيجاد طرق عمل جديدة تساهم في تحقيق مستوى استدامة أعلى.</p>	<p>النهج النوعي qualitative methods، واتباع أسلوب دراسة الحال على شركة بناء، حيث تم تجميع البيانات من خلال المقابلات المتمعة واستخدام الوثائق والملاحظة. تطوير نظرية الثقافة التنظيمية theory of organizational culture -قطاع البناء فنلندا-</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الروابط بين الثقافة التنظيمية والابتكار والاستدامة.</p>	<p>Matinaro & Liu (2017)</p>
<p>يمكن للدراسات المستقبلية توسيع نطاق دراسة الثقافة التنظيمية لتشمل الثقافة الوطنية وتأثيرها على معتقدات الإدارة العليا ومشاركتها في الأداء البيئي والاستدامة.</p>	<p>تعمل الثقافة التنظيمية على تحسين العلاقة بين مستوى مشاركة الإدارة العليا وتبني استراتيجيات التصنيع القابلة لإعادة التكوين. كما تساعد نظرية الوكالة والثقافة التنظيمية في شرح دور معتقدات الإدارة العليا ومشاركتها في تحقيق الأداء البيئي، حيث عندما تترك مبادئ الاستدامة ضمن معتقدات الإدارة العليا يساعد ذلك في تحسين مستوى الأداء البيئي، وبالتالي يتصرف المديرون كوكلاه رئيسين يترجمون التزامهم ومشاركتهم (المتأثرة بالثقافة) إلى</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتسخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء من المديرين. نظرية الوكالة agency ونظرية الثقافة التنظيمية organizational culture Theory -شركات تصنيع متعددة الهند-</p>	<p>تطور هذه الدراسة نموذجاً نظرياً يربط بين أنظمة التصنيع القابلة لإعادة التكوين ودور معتقدات الإدارة العليا ومشاركتها في الأداء البيئي من خلال دور الوسيط للثقافة التنظيمية ونظام إدارة المخاطر.</p>	<p>Dubey et al. (2017)</p>

	<p>مستوى عالي من الأداء البني.</p> <p>أجريت الدراسة الحالية على شركات البناء الكبيرة في ماليزيا فقط. ينبغي للدراسات المستقبلية أن تدرس شركات البناء الصغيرة والمتوسطة الحجم في البلدان الأخرى لزيادة إمكانية تعميم نموذج الدراسة.</p>	<p>تشير النتائج إلى أن شركات البناء تتطلب مبادرات إدارية للأمتنال للوائح الحكومية من خلال دعم وتطوير ثقافة التوجة نحو السوق وذلك لتحسين الأداء المستدام الاجتماعي.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتسخدم منهجة المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء. النظرية القائمة على الموارد resource-based view theory قطاع البناء ماليزيا</p>	<p>Bamgbade et al. (2017)</p>
	<p>قد يكون من المثير للاهتمام في الأبحاث المستقبلية قياس العملية الفعلية لتشكيل نظام إدارة الأداء من أجل معايير الاستدامة، مع التعرض للضغوط المؤسسية. كما ركزت الدراسة الحالية على النظرية المؤسسية. ومع ذلك، قد يستكشف البحث المستقبلي كلاً من نظرية الطوارئ للإجابة على السؤال - ما هي البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على بيئتها الداخلية - ونظرية التعقدي، والتي ستساعد في الإجابة على السؤال - كيف تتفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية. وبالتالي، يمكن للبحث المستقبلي تطوير نموذج نظري قائم على دمج الافتراضات الرئيسية لنظريات المؤسسات والطوارئ والتعقدي. بالإضافة لذلك، يمكن للبحوث المستقبلية تكرار تطبيق هذه الدراسة على صناعات متنوعة في دول مختلفة تحقق من الصلاحية الخارجية للدراسة.</p>	<p>تشير النتائج أن أي منظمة ذات توجه من بنية قدر الإبداع والغوفية والمجازفة. وبالتالي، تمثل مثل هذه المنظمات إلى أن تكون أكثر ترتكزاً على الناس. ومع ذلك، وعلى النقيض من التوجة المرن، نجد أن المنظمات التي لديها توجه تحكمي تؤكد على النظام والقدرة على التنبؤ والكافأة. حيث تلعب الثقافة التنظيمية (أي التوجة المرن والتوجة نحو التحكم) دوراً مختلفاً في التأثير التفاضلي للضغط الفسقية والضغط المعيارية والضغط المحاكية على تشكيل أنظمة قياس الأداء لمعايير الاستدامة لذلك، لتحقيق الأداء المستدام، يجب على المنظمة أن تبني التوجة الهجين الذي يمثل مزيجاً رائعاً من التوجة المرن والتوجة المتحكم.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتسخدم منهجة المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء. النظرية المؤسسية institutional theory قطاع الصناعي الهند</p>	<p>Dubey et al. (2017)</p>
	<p>لم تأخذ الدراسة الحالية بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية داخل البلدان. ولذلك فإننا نؤكد على الحاجة إلى دمج نماذج ثقافية أكثر شمولاً وتعقيداً للسلوك، فإن الاختلافات</p>	<p>أظهرت النتائج أن أبعاد الممارسات الثقافية التي تجعل الشركات أكثر استدامة هي (ممارسات التوجة نحو المستقبل، والمساواة بين الجنسين، وتجنب عدم اليقين،</p>	<p>البحث الكمي quantitative research، وتم تحليل من قاعدة بيانات Thomson Reuters World Scope لـ ١٩٢٤ شركة في ٣٦ دولة - النظرية المؤسسية institutional theory</p>	<p>Miska et al. (2018)</p>

<p>الثقافية داخل البلدان من شأنها أن توفر امتدادات قيمة لاختبار الاختلافات في تأثيرات الثقافة على ممارسات الاستدامة للشركات وفقاً لمستويات التحليل.</p>	<p>ومسافة القوة)، كما يمكن تفسير دور الثقافة بشكل مختلف وفقاً لحدود البلدان ومجموعات البلدان المتعددة.</p>	<p>شركات متعددة-دول متعددة</p>	<p>والبيئية للمنظمات.</p>	
<p>إن فهم الثقافة التنظيمية بشكل كامل يتطلب نهجاً بحثياً مختلط الأسلوب يجمع بين العناصر الكمية للوصول إلى نماذج السلوك والطقوس والممارسات والرموز المرئية والنهج النوعي لكشف وتتبع التغيير في الافتراضات والقيم الأساسية الداعمة.</p>	<p>تؤكد الدراسة على أهمية مراقبة بناء الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الاستدامة، كما أن بناء ثقافة تنظيمية مرئية تساعد الأعضاء على سرعة تبني قيم الاستدامة التي تؤثر على سلوكياتهم في ممارسة الاستدامة بشكل يومي يؤدي إلى تحقيق أهداف الاستدامة.</p>	<p>إطار مفاهيمي conceptual framework - نظرية التغيير الثقافي cultural change theory - الجامعات - بريطانيا</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى تطوير فهم أفضل لكيفية تشكيل الثقافات والمناخات التنظيمية وإعادة تشكيلها لتعامل أعضاء المنظمة مع قضايا الاستدامة.</p>	<p>Adams et al. (2018)</p>
<p>يمكن للدراسات المستقلة إجراء تحليل طولي لتبني الأحداث التي تدفع الشركات إلى التحول لتصبح أكثر استدامة. حيث أن استخدام الأسلوب البحثية الطولية متعددة التخصصات ستؤدي إلى رؤى أكثر قيمة مفهودة حالياً لكل من عالم الأعمال والمجتمع العلمي.</p>	<p>توضح المراجعة أن تغيير الثقافة التنظيمية في كل من الأدباء العلمية والعملية كمراحل تطويرية لعملية التحول نحو الاستدامة. حيث أن دمج الاستدامة المؤسسية في ثقافة الشركات ينطوي على كل من الديناميكيات المادية والاجتماعية لأنشطة الأعمال.</p>	<p>مراجعة تحليلية - تأصيل نظرية Grounded Theory</p>	<p>سعت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير الثقافة في المستويات التنظيمية المختلفة على نجاح الاستدامة المؤسسية</p>	<p>Weerts et al. (2018)</p>
<p>إن أحد القيد الإضافية التي تعيب هذه الورقة البحثية هو افتراضها الأساسي بأن المنظمات التي تقع في أنماط ثقافية مختلفة لها توجهات تحاكي التوجه الثقافي. وبالتالي، فإن أحد الآثار البحثية المثيرة للاهتمام للدراسات المستقلة قد يكون استكشاف كيفية تعامل الشركات مع الصراع بين التوجه الثقافي الوطني والتوجه الثقافي للشركات؛ على سبيل المثال، قد يكون من المفيد استكشاف كيفية تعامل شركة ذات توجه فردي في مجتمع جماعي أو شركة ذات توجه جماعي في مجتمع فردي</p>	<p>تشير النتائج إلى أن الثقافة تلعب دوراً مهماً في تعديل مدى تأثير الأنواع المختلفة من الضغوط المتماثلة على الشركات على مستويات مبادرات الاستدامة التي تتبناها الشركات. حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على ميل الشركات إلى القيام بمبادرات الاستدامة.</p>	<p>إطار مفاهيمي conceptual framework - النظرية المؤسسية institutional theory</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى فحص الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين محددات الاستدامة ومستوى تبني مبادرات الاستدامة</p>	<p>Horak et al. (2018)</p>

<p>مع البيئة المؤسسية المحلية.</p>	<p>ركررت الدراسة الحالية على الشركات الصغيرة والمتوسطة ، يمكن للبحوث المستقبلية تطبيق هذا النموذج على عينة من الشركات الكبيرة للتحقق من تأثير حجم رأس المال الاستثماري على تحسين السلوكيات المتعلقة بالأداء والاستدامة الابتكاري.</p>	<p>توضح النتائج أن ثقافة الابتكار والتوجه نحو الاستدامة يساعد في تحقيق نتائج ابتكارية متقدمة. حيث أن ثقافة الابتكار في الشركة تسهل التوجه نحو الاستدامة في الشركة وتعزز الأداء الابتكاري.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتسخدم منهجة المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء من الموظفين.</p>	<p>جذب هذه الدراسة إلى فحص تأثير ثقافة الابتكار في الشركة على الأداء المبتكر من خلال التوجه نحو الاستدامة في الشركة.</p>	<p>Jin et al. (2019)</p>
<p>ركررت الدراسة الحالية على الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في بولندا، يمكن للبحوث المستقبلية تكرار هذه الدراسة في الشركات الكبيرة حول العالم. بالإضافة لذلك، يمكن تقييم أداء الاستدامة من خلال تحليل التقارير الرسمية عن الاستدامة البيئية للشركات.</p>	<p>أظهرت النتائج أن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات يؤثر بشكل إيجابي على الأداء لأن الأداء مدعم بالسمعة. بناءً على النتائج التي توصلنا إليها، لبناء سمعة جيدة، تحتاج الشركات إلى إنشاء ثقافة التوجه الطويل الأمد. حيث يعد تنفيذ ثقافة التوجه الطويل الأمد أمراً حيوياً ليس فقط في الشركات الكبيرة التي يمكن رؤيتها تأثيرها على المجتمع بسهولة ولكن أيضاً في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تشكل غالبية جميع الشركات القائمة.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتسخدم منهجة المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء من الموظفين.</p> <p>النظرية المؤسسية institutional theory</p> <p>قطاع البناء بولندا</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى دراسة بنية العلاقات بين ثقافة الشركة والأداء والمسؤولية الاجتماعية للشركات والسمعة.</p>	<p>Kucharska& Kowalczyk (2019)</p>	
<p>يمكن أن يكون الإطار المقترن الذي أسفرت عنه هذه الدراسة بمثابة نقطة انطلاق لدراسات أوسع نطاقاً تشمل أعداداً كبيرة من الشركات، باستخدام المنهجية الكمية.</p>	<p>تبين أن ثقافة الشركة المعبّر عنها تتميز بقليل التسلسل الهرمي، واتخاذ القرارات القائمة على الإجماع، وإنشاء ثقافة الملكية. حيث إن الثقافة التنظيمية الناجحة في تطبيق الاستدامة تتسم بجماعية مؤسسية أعلى وتوجه إنساني ومستوى أقل من الحزم.</p>	<p>النهج النوعي qualitative methods، اتباع أسلوب دراسة حالة في Sky Factory، وهي شركة تصنيع مبتكرة حائزة على جوائز تستخدم مبادئ من Lean. من خلال إجراء مقابلات متعمدة مع المديرين والموظفين.</p> <p>تأصيل نظرية Grounded Theory</p> <p>شركة صناعية</p> <p>الولايات المتحدة</p>	<p>الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف ثقافة شركة حائزة على جوائز تعلم بنجاح مع الاستدامة والجودة.</p>	<p>Lagrosen& Lagrosen (2019)</p>	
<p>فإن الدراسات المستقبلية ستحتاج إلى النظر في القيم والمعتقدات المؤدية للبيئة، فضلاً عن السلوكيات، للحصول على صورة شاملة للثقافة التنظيمية الخضراء. كما يمكن</p>	<p>أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية والأداء البيئي، كما تساهم الثقافة التنظيمية الخضراء في دعم العلاقة بين إدارة</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتسخدم منهجة المسح survey وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات</p> <p>نظرية إدارة الموارد البشرية</p> <p>HRM theory</p> <p>الشركات الصناعية</p>	<p>بحث هذه الدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي</p>	<p>Roscoe et al. (2019)</p>	

<p>استكشاف الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية الخضراء في تعزيز السلوك الطوعي الأخضر في مكان العمل.</p>	<p>الموارد البشرية الحضور والأداء البيئي، حيث تعزز الثقافة جهود الموظفين لتنفيذ مبادرات الاستدامة لتحسين الأداء البيئي لشركتهم.</p>	<p>-الصين</p>	<p>من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء</p>	
<p>ينبغي للبحوث المستقبلية أن تستفيد من الدراسات الطولية التي يمكنها التقاط النواتج الديناميكية للابتكار الأخضر، مما يسمح للباحثين باستكشاف العلاقات السببية بين الثقافة التنظيمية الخضراء والأداء الابتكاري الأخضر والأداء الأخضر للشركة بمرور الوقت.</p>	<p>تشير النتائج أن الثقافة التنظيمية الخضراء تنبأ بشكل كبير بالأداء الأخضر والميزة التنافسية، كما يتوسط الابتكار الأخضر العلاقة بين الثقافة التنظيمية الخضراء والأداء الأخضر والميزة التنافسية.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research المسح survey وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات نظريه القياس النفسي Psychometric Theory -شركات صناعية -تايوان</p>	<p>الغرض من هذه الدراسة هو تطوير اختبار نموذج نظري تجريبياً يحل كيف تؤثر الثقافة الأخضر التنظيمية على الأداء الأخضر والميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط للابتكار الأخضر.</p>	<p>Wang (2019)</p>
<p>قد تكون الطبيعة الدولية للمنظمات في هذه الدراسة مفيدة في تقديم عينة أكثر تنوعاً، ولكنها قد تؤدي أيضاً إلى إدخال تباين غير منضبط. وبشكل أكثر تحديداً، لم تتمكن الدراسة الحالية إلا من إجراء التأثيرات على النتائج. لذلك هناك حاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية في كيفية اختلاف تحليل الثقافة التنظيمية والتركيز على الاستدامة ونتائجها حسب البلد.</p>	<p>توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوى الثقافة الهرمية والأداء المالي، وارتباط قوى بين ثقافة المجموعة والأداء الاجتماعي، وارتباط قوي بين ثقافة السوق والأداء البيئي، بينما تركز الثقافة الإبداعية على تحقيق الأداء المستدام بشكل شامل.</p>	<p>النهج النوعي qualitative methods multiple case study نظريه التكوين Configurational Theory -المنظمات الحكومية -دول متعددة</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية ممثلة في (الثقافة الهرمية، الثقافة الإبداعية، ثقافة المجموعة، ثقافة السوق) والأداء المستدام</p>	<p>Dyck et al. (2019)</p>
<p>ونظراً لأن اقتصرت الدراسة على تطوير إطار القياس في سياق صناعة الجلد، فمن الضروري الاهتمام الدقيق بتطبيق هذا الإطار على سياقات صناعية أخرى. لأن السمات الثقافية قد تختلف حسب نوع الصناعة وكذلك الموضع.</p>	<p>طورت الدراسة بنية القياس بناءً على الأدبيات وأختبرتها في سياق صناعة الجلد لإظهار صحة وموثوقية الإطار. تبين أن الإطار المقترن قادر على تحديد السمات الثقافية التي تساعده على تحقيق أداء الاستدامة، ومن ثم تشكيل هيكل قياس</p>	<p>-نموذج تقييم متعدد السمات A multi-attribute evaluation model - النظرية القائمة على الموارد الطبيعية theory of natural resource based view (NRBV) -القطاع الصناعي -ماليزيا</p>	<p>بحثت هذه الدراسة في سمات الثقافة المؤسسية التي تساعده على الاستدامة، ونسعى إلى تطوير مقياس باستخدام السمات الثقافية لتقدير أداء</p>	<p>Islam et al. (2019)</p>

	باستخدام هذه السمات لعرض التقييم.		الاستدامة للمؤسسات.	
<p>نظرًا لأن الدراسة الحالية تهدف إلى اقتراح نظرية متداخلة للاستدامة المؤسسية كنقطة انطلاق للعلماء، فهناك قيود يجب معالجتها من خلال الأبحاث المستقبلية. أولاً، لم يأخذ نموذج الاستدامة المؤسسية المتكاملة في الاعتبار العوامل السياقية التي يمكن أن تؤثر على العلاقات المفترحة. هذه العوامل السياقية هي على سبيل المثال البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والقانونية التي يمكن أن تؤثر على الشركات. لذلك يجب أن تستمر الأبحاث المستقبلية في التحقق من صحة نظريتنا المفترحة وتحسينها، ربما مع المزيد من الأمثلة للشركات من مجموعة متنوعة من السياقات المختلفة.</p>	<p>وتقترض النظرية أن ثقافة الاستدامة التنظيمية تضم رؤية وقيم الاستدامة التي تؤدي إلى الالتزام العاطفي بين أعضاء المنظمة لتحقيق الرؤية. وهم يتبعون خمس ممارسات للاستدامة المؤسسية وهي المثابرة، وتطوير المرونة، والاعتدال، والتنمية الجغرافية الاجتماعية، والمشاركة لتعزيز أفق الاستدامة المؤسسية.</p>	<p>النهج النوعي qualitative methods ، تم إجراء دراسة حالة نوعية لاستكشاف مقتنياتها النظرية الأساسية على مؤسسة مستدامة نموذجية -تطوير نظرية The ground theory -مستشفيات تايلاند</p>	<p>اقترحت هذه الدراسة نظرية متكاملة للاستدامة المؤسسية.</p>	<p>Kantabutra & Ketprapakorn (2020)</p>
<p>هناك حاجة إلى إجراء المزيد من البحوث حول تأثير إدارة المواهب والقيادة على الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في سياقات مختلفة.</p>	<p>تؤثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة المواهب والأداء المستدام، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام، كما تبين أن أحد أنواع الثقافة التنظيمية التي تبدو متوافقة مع قيم الأشخاص (المواهب والقادة) والنتائج التنظيمية (الاستدامة) هي الثقافة الأخلاقية.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وستخدم منهجة المسح survey لجمع البيانات من المديرين -النظرية القائمة على الموارد resource-basedview theory - صناعة النقل البحري اليونان</p>	<p>درست هذه الدراسة كيف تؤثر إدارة المواهب والقيادة على الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية</p>	<p>Pantouvakis & Vlachos (2020)</p>
<p>نوصي بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية للتركيز على العديد من الصناعات الرئيسية، مثل التصنيع، والرعاية الصحية، وتجارة التجزئة، والتمويل والخدمات المصرفية. وسوف يسمح حجم العينة الأكبر نموذج باستخدام لضمان</p>	<p>أظهرت النتائج أن التوجه العام للشركات نحو الاستدامة الخضراء يرتبط بالثقافة التنظيمية، ونضج إدارة الجودة، وأداء الشركات. تشير النتائج إلى أنه من الضروري تطوير ثقافة تنظيمية تدعم الجودة والاستدامة لضمان</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وستخدم منهجة المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء من الموظفين. - القطاع الصناعي وقطاع الخدمات الولايات المتحدة</p>	<p>سعت هذه الدراسة إلى فحص تأثير مبادرات الاستدامة على تغير ثقافات المنظمة تصورات الموظفين</p>	<p>Fok et al (2021)</p>

<p>المعدلات البنوية لتحديد اتجاه المتغيرات البنوية وتطوير استراتيجيات الاستدامة وأفضل الممارسات الخاصة بكل صناعة. وبالإضافة إلى ذلك، نوصي بإجراء دراسة في موقع جغرافي مختلف (في الولايات المتحدة أو بلد آخر) لمعرفة ما إذا كان من الممكن تعميم النتائج عبر صناعات أو مواقع جغرافية أو بلدان مختلفة. كما نوصي باستخدام أبحاث إضافية لقييم التأثيرات الاجتماعية والبيئية للاستدامة بشكل تجريبي.</p>	<p>المبادرات ناجحة. حيث عندما يعتقد الأفراد أنهم يعملون في بيئة ذات ثقافة تنظيمية أكثر تماسًا وتأثيرًا، فإنهم يميلون إلى الشعور بمزيد من الإيجابية بشأن أدائهم الإجمالي ونضج إدارة الجودة وتأثيرهم على الجهود البيئية بشكل فعال.</p>		<p>والنتائج التنظيمية.</p>	
<p>تم إجراء هذا البحث في صناعة البترول في ماليزيا، ومن الممكن تعميم النظرية على سياقات أخرى، مع الأخذ في الاعتبار متغيرات أخرى مثل المرونة، والسياسة، والسوق.</p>	<p>تُظهر النتائج أن الدعم من ثقافة التعلم التنظيمي وثقافة المنظمة الرقمية المسح survey لجمع البيانات. للاء التجاري المستدام إيجابي وذو دلالة إحصائية.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتشتمل منهجة المسح survey لجمع البيانات. -النظرية القائمة على الموارد resource-basedview theory -صناعة البترول -ماليزيا</p>	<p>هذة الدراسة إلى فحص محددات الأداء التجاري المستدام والتي تتضمن متغيرات مقترنة لثقافة التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية الرقمية.</p>	<p>Hadi & Baskaran (2021)</p>
<p>يمكن للدراسات المستقبلية فحص التأثيرات وال العلاقات بين أبعاد ممارسات الإدارة والثقافة التنظيمية على الوعي بالاستدامة. أخيراً، من المرجح أن يؤدي توسيع الإطار المستخدم في هذه الدراسة إلى تعزيز قوتها التفسيرية، لذا، يجب اختبار النموذج في أكثر من بلدان نامية ويمكن أيضاً إجراء مقارنات مع سياق العالم المتقدم. يمكن أيضاً إجراء دراسات نوعية لشرح سؤال "لماذا".</p>	<p>تكشف النتائج أن ممارسة إدارة الاستدامة لها علاقة قوية بكل من الثقافة التنظيمية ووعي الموظفين بالاستدامة. حيث تعلم الثقافة التنظيمية على تعزز وعي الموظفين بالاستدامة وبالتالي كيفية استجابتهم لقضايا الاستدامة.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتشتمل منهجة المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء من الموظفين. -نظرية الادراك المكانى Situated cognition theory -قطاع الفنادق -نيجيريا وغانا</p>	<p>هذة الدراسة فحص الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين ممارسات الاستدامة و الوعي الأدراكي للموظفين بالاستدامة.</p>	<p>Oriade et al. (2021)</p>

<p>هناك حاجة إلى اختبار هذا الإطار المفاهيمي للترابط الاجتماعي التنظيمي المقترن في هذه البحث لتحديد الظروف التي تؤدي فيها الركائز الثلاث للترابط الاجتماعي إلى زيادة الاستدامة التنظيمية، وكيف تعمل المتغيرات التنظيمية مثل الحجم والعمر والموقع على تعديل تأثير الترابط الاجتماعي على الاستدامة التنظيمية.</p>	<p>توضح النتائج أن الترابط الاجتماعي يؤدى إلى زيادة الاستدامة التنظيمية، حيث تعد المنظمات الأكثر استدامة هي المنظمات التي يوجد بها ترابط اجتماعي قوى.</p>	<p>- إطار مفاهيمي conceptual framework نظرية الاعتماد على الموارد dependency Resource theory - القطاع الخدمي- الولايات المتحدة</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الترابط الاجتماعي في تعزيز الاستدامة التنظيمية</p>	<p>Moldavanova & Goerdel (2021)</p>
<p>ركزت هذه الدراسة فقط على بيانات الإدارة المتوسطة والعليا، متوجهة الموظفين التشغيليين الذين قد يكون لديهم معلومات مفيدة لمشاركتها مع الباحث. إن إدراجهم في الدراسات المستقبلية أمر ضروري لاكتساب المزيد من بصيرة في الموضوع. لذلك يجب على الباحثين في المستقبل دمج البيانات من مصادر متعددة، مثل التقارير المالية السنوية. وعلاوة على ذلك، يمكن التحقق من صحة النموذج المدروس من خلال توسيع نطاق الدراسة إلى بلدان أخرى.</p>	<p>توضح النتائج أن الثقافة التنظيمية الخضراء تعزز العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار الأخضر لتحقيق مستوى عالي من الأداء المستدام.</p>	<p>- البحث الكمي quantitative research وتشتمل منهجة المسح survey وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات من المديرين - نظرية إدارة المعرفة والنظرية الخضراء theory of knowledge management green theory - قطاعات متعددة تركيا</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى فحص الدور التأثيري للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار الأخضر والأداء المستدام.</p>	<p>Wang et al. (2022)</p>
<p>وإذاً نظريتنا المقترنة ليست سوى جدال علمي مؤقت، فيجب أن تستمر عملية تطوير النظرية من خلال الدراسات المستقبلية عندما تصبح النتائج التجريبية الجديدة والمفاهيم الناشئة متاحة. ولضمان القوة النظرية، يمكن للباحثين التفكير في التحقق من صحة نظريتنا المقترنة للكشف عن التناقضات وضمان عمليتها من خلال تبني منهجه بناء النظرية المتكاملة لاستكشاف المفقرات في بيئه الأعمال الحقيقة.</p>	<p>تعبر النظرية الثقافية التنظيمية المستدامة عن مجموعة الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة والأساسية حول حل مشاكل الاستدامة، والتي تشكل السلوك التنظيمي من خلال اتخاذ القرارات المؤسسية وممارسات المنظمة.</p>	<p>- اتباع نهج بناء النظرية theory building approach - تطوير نظرية theory The ground theory</p>	<p>اقترحت الدراسة الحالية نظرية متكاملة لثقافة المنظمة المستدامة تدعم تحقيق الاستدامة</p>	<p>Ketprapakom & Kantabutra (2022)</p>

<p>يمكن للدراسات المستقبلية تجميع بيانات إضافية عن التأثير الثقافية التنظيمية على شركاء مختلفين في سلسلة التوريد والنظام البيئي الأكبر. وقد يؤدي اتحاد جهود الاستدامة لشركة واحدة مع جهود شركات أخرى في سلسلة التوريد بأكملها إلى توليد تأثيرات اقتصادية وبيئية واجتماعية أكبر، حيث تفيد الجهود المنسقة نفس النظام البيئي.</p>	<p>تشير النتائج أن الثقافة التنظيمية القوية تدعم الممارسات الخضراء وممارسات تحسين الجودة، حيث كلما زادوعي الموظفين بالمارسات الخضراء للشركات، زادت احتمالية شعورهم بالإيجابية تجاه أداء الاستدامة للمنظمة.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتحتاج منهجه المسح survey لجمع البيانات من الموظفين. The natural resource-based view Theory (NRBV) -قطاعات متعددة -الولايات المتحدة</p>	<p>هدفت الدراسة إلى تناول تأثير الثقافة التنظيمية على كلًا من ممارسات تحسين الجودة والأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للممارسات الخضراء.</p>	<p>Fok et al. (2022)</p>
<p>يجب إجراء المزيد من الأبحاث لتطوير نموذج ثقافة تنظيمية مستدامة يأخذ في الاعتبار التأثيرات البيئية الخارجية شديدة الديناميكية، كما أن هناك حاجة إلى معرفة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الانتاج النظيف.</p>	<p>تكشف النتائج الجماعية أن تبني الممارسات المستدامة يرتبط ارتباطاً مباشراً بثقافة تنظيمية قوية ذات رؤية وقيم مشتركة. كما توضح المراجعة الشاملة وجود نقص في البحث النوعي لفائد شفارة ثقافة المنظمة المستدامة. يوفر إطار ثقافة المنظمة المستدامة لدينا بعض الأفكار الأولية حول مكونات ثقافة المنظمة المستدامة وكيف تتفاعل لتحقيق أداء الاستدامة. كما يوفر إطار تحول ثقافة الاستدامة لدينا بعض الأفكار الأولية حول تحويل ثقافة المنظمة إلى ثقافة الاستدامة.</p>	<p>مراجعة منهجية شاملة the bibliometric analysis Grounded Theory حول الثقافة التنظيمية المستدامة -قطاعات متعددة -دول متعددة</p>	<p>هدفت الدراسة إلى اكتشاف المعرفة المتطرفة حول ثقافة المنظمة والموجهة نحو الاستدامة خلال الـ ٢٧ سنة الماضية.</p>	<p>Assoratgoon, & Kantabutra (2023)</p>
<p>هناك حاجة إلى مزيد من البحث المستقبلية لفحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والقدرة الاستيعابية ومرؤونة سلسلة التوريد والأداء المستدام في ظل اقتصادات وثقافات مختلفة للحصول على المزيد من المعلومات التجريبية حول كيفية مساهمة هذه القدرات الديناميكية في مختلف الصناعات بالبلدان النامية.</p>	<p>توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على والأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية ومرؤنة سلسلة التوريد.</p>	<p>النهج الكمي، والاعتماد على قائمة الأستقصاء لتجمیع البيانات من المديرين. -نظريّة القراءات الديناميكية the theory of dynamic capabilities -شركات صناعية متعددة -المكسيك</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والقدرة الاستيعابية ومرؤونة سلسلة التوريد والأداء المستدام</p>	<p>Rodríguez-González et al. (2023)</p>

<p>ينبغي أن تركز الدراسات المستقبلية على تبني البحث باستخدام طرق مختلطة وإجراء دراسات نوعية (مقابلات متعمقة) على مستويات إدارية مختلفة في المنظمة. وهذا من شأنه أن يساعد الباحث أيضًا على فهم القضايا المختلفة التي تواجهها المنظمة في تطبيق الممارسات الصديقة للبيئة والمقاومة التي يسببها الموظفون على مستويات مختلفة في تبني الممارسات الخضراء.</p>	<p>توضح النتائج أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، حيث تمتلك الثقافة القدرة على تحويل قيم المنظمة نحو مبادرات الاستدامة وذلك عندما يقوموا أعضاء المنظمة بتضمين القيم الخضراء في سلوكهم وأنشطتهم مما يؤدي ذلك إلى تحسين مستوى الأداء البيئي بالمنظمة.</p>	<p>-النهج الكمي الاستكشافي quantitative Exploratory Research Approach -نظرية القرارات الدافعية ability-motivation-opportunity theory -النظرية القائمة على الموارد resource based view -نظرية الهوية الاجتماعية social identity theory -القطاع العام والخاص -الهند</p>	<p>ركزت هذه الدراسة على فهم الدور الوسيط للثقافة التنظيمية للخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي.</p>	<p>Aggarwal & Agarwala. (2023)</p>
<p>نظرًا لأن الارتباط بين الثقافة الجماعية والاستدامة الاجتماعية في أعمال السياحة البيئية التي تم تحليلها لم يتم تأكيده، فإن الأمر يتطلب إجراء المزيد من الأبحاث بناءً على تطبيق نموذج CVF (CVF) في قطاعات مختلفة لتوفير العناصر التي يمكن أن تفسر النتائج التي تم الحصول عليها هنا واختلافها عما يثيره الأدب. يوصى أيضًا بإجراء المزيد من الأبحاث للتحقيق فيما إذا كانت الأبعاد الثلاثة لـ (TBL) مهمة بنفس القدر في المنظمات.</p>	<p>تظهر النتائج أن الثقافة الهرمية والسوقية تفسر الاستدامة الاقتصادية والبيئية، في حين تفسر الثقافة الإبداعية الاستدامة المتكاملة؛ بينما لا يوجد دليل على العلاقة بين الثقافة الجماعية والاستدامة الاجتماعية.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research research المسح survey لجمع البيانات نظرية السلوك المخطط Theory of planned behaviour -شركات السياحة المكسيك</p>	<p>هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية (الهرمية، الإبداعية، الجماعية، السوقية) والاستدامة من خلال ثلاثة أبعاد (اقتصادية، وبيئية واجتماعية)</p>	<p>Medina-Álvarez & Sanchez-Medina (2023)</p>
<p>نوصي بتكرار هذا النموذج في مناطق أكثر تنوعًا من أجل فهم أكثر شمولاً لمبادرة الاقتصاد الدائري لقليل استهلاك الموارد المادية المحدودة من خلال إعادة التدوير واستعادة المواد من مجرى النفايات.</p>	<p>وجد أن الثقافة التنظيمية للخضراء تعزز العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار الأخضر، كما تؤثر إدارة المعرفة الخضراء بشكل إيجابي على الابتكار الأخضر والأداء الأخضر.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء من الموظفين. -نظرية الخضراء the green theory -شركات التصنيع والخدمات باكستان</p>	<p>الغرض من هذه الدراسة هو فحص تأثير الثقافة التنظيمية للخضراء على العلاقة بين إدارة المعرفة والخضراء وقدرات الابتكار الأخضر والأداء الأخضر.</p>	<p>Abbas & Khan (2023)</p>

<p>يمكن للدراسات المستقبلية أن تولي اهتماماً للدراسات المقطعة ذات حجم العينة الأكبر، حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي والاستدامة المؤسسية التي يمكن تعليمها على نطاق أوسع.</p>	<p>وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل إلى لعب دور استباقي من خلال تجاوز متطلبات الامتثال والتنظيم في التغيير التنظيمي نحو الاستدامة. حيث تعمل الثقافة التنظيمية كوسيلة لمعالجة تحديات الاستدامة.</p>	<p>النهج النوعي qualitative methods، واتباع أسلوب دراسة الحالة على شركة صناعية، حيث تم تجميع البيانات من خلال المقابلات المعمقة مع المديرين.</p> <p>- نظرية المفارقة Paradox theory</p> <p>- شركة تصنيع الملابس سريلانكا</p>	<p>استكشفت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي نحو الاستدامة.</p>	<p>Wijethilake et al. (2023)</p>
<p>اعتمدت الدراسة الحالية على التصميم المقطعي يمكن للبحوث المستقبلية استخدام المناهج الطولية للحصول على نظرة ثاقبة للعلاقات الديناميكية على مر الزمن. كما طبقت الدراسة على عينة من شركات التصنيع في بعض بلدان أمريكا اللاتينية، لذلك يجب على البحوث المستقبلية توسيع نطاق تطبيق الدراسة لتشمل مجموعة أوسع من الشركات والمناطق في مختلف أنحاء العالم.</p>	<p>اكتشفت الدراسة وجود تفاوتات ثقافية في كيفية تأثير الابتكار التنظيمي على أداء الاستدامة، حيث شهدت بعض المنظمات تأثيراً إيجابياً أكثر أهمية من غيرها.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتشتمل منهجة المسح survey وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات من المديرين والموظفين.</p> <p>- نظرية المؤسسية institutional theory</p> <p>- قطاعات متنوعة</p> <p>- أمريكا اللاتينية وأداء الاستدامة</p>	<p>سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التأثيري للثقافة على العلاقة بين الابتكار التنظيمي وأداء الاستدامة</p>	<p>Escandon-Barbosa et al. (2023)</p>
<p>الدراسة الحالية هي الخطوة الأولى في إنشاء مؤشر متعدد الأبعاد من خلال النظرية والتفكير المعاصر مع إمكانية القبول والتبني في الهند. يأمل المؤلف في مواصلة الجهود لمزيد من التحقق من صحة المؤشر متعدد الأبعاد بمدخلات من خبراء الصناعة وممثلي الشركات.</p>	<p>تبين أن هناك تفاوت بين مستويات ثقافة السلامة التنظيمية (عالية، متوسطة، منخفضة) ومدى التزام الشركة بمعايير الاستدامة، حيث تحتاج الشركات التي لديها مخاوف معروفة تتعلق بالسلامة إلى إعطاء الأولوية لإجراءات لضمان السلامة التشغيلية ودمج السلامة في ثقافة المنظمة. سيساعد القيام بذلك في إظهار التزام الشركة بالامتثال للسلامة التي تعد مؤشر أساسي من ضمن تقارير الاستدامة.</p>	<p>تحليل Content analysis methodology لتحليل تقارير الاستدامة للشركات.</p> <p>- المنظمة ومدى التزام الهند</p>	<p>استكشف العلاقة بين مستويات ثقافة السلامة التنظيمية ومدى التزام المنظمة بمؤشرات الاستدامة، وتم ذلك من خلال مراجعة تقارير الاستدامة لحوالي ٦٠ شركات صناعية.</p>	<p>Pati (2023)</p>

<p>يجب إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تستند على بلدان مختلفة لفحص ما إذا كان من الممكن تعليم النتائج عبر بلدان مختلفة. نظرًا لأن تم جمع البيانات خلال العام الأول من جائحة كوفيد، فقد تكون النتائج منحرفة، خاصة في صناعات الرعاية الصحية، وتجارة التجزئة والأغذية والمطاعم.</p>	<p>كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي وهام للثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الجودة الشاملة على العلاقة بين الممارسات الخضراء وأداء الاستدامة. حيث إن المنظمات التي تتبنى ثقافة مؤسسية موجهة نحو البيئة وتعطي الأولوية لممارسات الاستدامة تتحسن بأداء اقتصادي أعلى وتأثير إيجابي أكبر على البيئة ولديها المزيد من الاهتمام برفاهية الموظفين والمجتمع.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتحتاج منهجه المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء من المديرين.</p> <p>- النظرية القائمة على الموارد الطبيعية theory of natural resource based view (NRBV)</p> <p>- صناعات متعددة في الولايات المتحدة</p>	<p>هذه الدراسة دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الجودة الشاملة على العلاقة بين الممارسات الخضراء وأداء الاستدامة.</p>	<p>Fok et al. (2023)</p>
<p>تقتصر الدراسة في المقام الأول على اعتمادها على المناهج الكمية، والتي على الرغم من تقديمها لرؤى منظمة، قد لا تشمل بالكامل الطبيعة المعقّدة لهذه التفاعلات. ويمكن أن تشمل جهود البحث المسئولية المتنبّلة مناهج نوعية للسماح بفحص مفصل حول طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقيادة والثقافة التنظيمية، الضراء والأداء البيئي، وذلك لتوفير منظور شامل للارتباطات التي تم دراستها.</p>	<p>يؤكد البحث على وجود تأثير إيجابي لمسئوليّة الاجتماعّة للشركات والقيادة على الأداء البيئي من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء، حيث تعمل الثقافة التنظيمية كقناة تترجم ممارسات المسؤولية الاجتماعية والقيادة إلى أداء بيئي أفضل.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتحتاج منهجه المسح survey لجمع البيانات - النظرية القائمة على الموارد Resource-based view theory</p> <p>- نظرية القدرات الدافعية Ability-motivation-opportunity theory</p> <p>- القطاع الصناعي - ماليزيا</p>	<p>بحث هذه الدراسة في تأثير المسئولية الاجتماعية للشركات والقيادة التحويلية على الأداء البيئي من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء</p>	<p>Khaddage-Soboh et al. (2024)</p>
<p>يمكن للبحوث المستقبلية أن تدرس بعمق آلية تأثير ثقافة الشركات في أبعاد مختلفة على الأداء البيئي والأجتماعي والحكومة من خلال الدور التأثيري الذي تلعبه العوامل الداخلية والخارجية.</p>	<p>يتضح أن هناك تباين في تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء البيئي والأجتماعي والحكومة للمنظمات، حيث تلعب ثقافة الابتكار وثقافة الجودة دوراً حاسماً في تعزيز الابتكار الأخضر وتحسين شفافية المعلومات، كما تعمل ثقافة الابتكار والجودة على تعزيز الأداء البيئي والاجتماعي والحكومة للمنظمات</p>	<p>تم الاعتماد على تحليل النص the text analysis method بالإضافة إلى استخدام تقارير مؤتمرات والتقارير المالية.</p> <p>- نظرية تماثل المعلومات information dissemination theory</p> <p>- والنظرية القائمة على الموارد resource-based theory</p> <p>- الشركات المدرجة بالبورصة الصين</p>	<p>هذه الدراسة إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية المتمثلة في (ثقافة الابتكار، ثقافة الزاهة، ثقافة الجودة، ثقافة الاحترام والتقدير، ثقافة الفريق) على الأداء البيئي والأجتماعي والحكومة من خلال الدور الوسيط للابتكار الأخضر وشفافية المعلومات</p>	<p>Bai et al. (2024)</p>

<p>ينبغي للدراسات المستقبلية أن تبحث في كيفية تأثير مواقف وتصورات الموظفين على الروابط بين الثقافة التنظيمية ، ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي للشركات.</p>	<p>توصلت الدراسة إلى أن المنظمات تحقق مستوى أداء مالي عالي من خلال دعم القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتحتاج منهجه المسح survey لجمع البيانات -النظيرية القائمة على الموارد resource-based view theory -القطاع الصناعي -الابطالية</p>	<p>هذه الدراسة إلى التحقيق في كيفية تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية على الأداء المالي من خلال الدور الوسيط لممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات.</p>	<p>Ahsan (2024)</p>
<p>ينبغي للبحوث المستقبلية أن تركز على تحسين مقياس الثقافة التنظيمية وتوسيع نطاقه ليشمل أنظمة سياسية مختلفة لاستكشاف التأثيرات عبر الإقليمية والحصول على فهم أكثر شمولاً لتأثير الثقافة التنظيمية على العوائق الاقتصادية للأعمال.</p>	<p>تشير النتائج إلى أن ثقافة التنظيمية ساهمت بشكل كبير في تحقيق استدامة الأعمال، حيث تشكيل الثقافة القيم الإيجابية والمعايير الأخلاقية، كما ساعدت القيادة في دعم ممارسات الاستدامة.</p>	<p>مراجعة منهجه شاملة للأدبيات السابقة من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢١ -الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسط الصين-</p>	<p>هذا الدراسة إلى استكشاف المتطلبات الأساسية للاستدامة المؤسسية من منظور المؤسسات غير الرسمية</p>	<p>Mao et al. (2024)</p>
<p>تم جمع البيانات من الشركات الحاصلة على شهادة ISO 14001 في المملكة العربية السعودية فقط. علاوة على ذلك، كان من الصعب التحكم في بيئة العمل المحددة في الشركات المشمولة بالعينة. لذلك، يوصي الباحثين في المستقل بإجراء دراسات مقارنة وتوسيع نطاق تطبيق نتائج هذه الدراسة لتشمل الشركات غير المعتمدة.</p>	<p>تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية الخضراء على الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للسلوك الأخضر للموظفين، حيث تشكل الثقافة التنظيمية الخضراء سلوكيات الموظفين المؤيدة للبيئة.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتحتاج منهجه المسح survey وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات من الموظفين. - نظرية القدرات الدافعية Ability-motivation-opportunity theory -الهيئات الحكومية -المملكة العربية السعودية</p>	<p>بحث هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تشكيل السلوك الأخضر للموظفين وعلاقته بتحسين الأداء المستدام</p>	<p>Ali et al. (2024)</p>
<p>تعتمد نتائج هذه الدراسة على تحليل المستجيبين المقيمين في الهند. لذلك يقترح أن يجمع الباحثون في المستقبل البيانات من المنظمات المنتشرة في جميع أنحاء العالم لزيادة القدرة على التعميم.</p>	<p>وجدت الدراسة أن الثقافة القائمة على البيانات تساعد في تحسين الأداء المستدام من خلال دعم القرارات الابتكارية.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتحتاج منهجه المسح survey وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات من المديرين. -النظيرية القائمة على الموارد resource-based view theory ونظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities theory -القطاع الصناعي -الهند</p>	<p>هذا الدراسة إلى فحص تأثير الثقافة القائمة على البيانات على الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للقدرات الابتكارية.</p>	<p>Chaudhuri et al. (2024)</p>

<p>قد تؤثر العوامل الثقافية الخاصة بجمهورية الكونغو الديمقراطية على النتائج. ويمكن للدراسات المقارنة في سياقات ثقافية مختلفة أن تقدم فهماً أوسع لكيفية تأثير الاختلافات الثقافية على فعالية التدريب الأخضر. وبينما ركز هذا البحث على صناعة التعدين في الكونغو، فإن البحث المستقبلي قد تستكشف كيف تُطبّق هذه النتائج على مناطق أو صناعات أخرى. إن دمج متغيرات رقابية مثل حجم المنظمة ونوع الصناعة والتركيبة السكانية للموظفين في الدراسات المستقبلية قد يساعد في تحديد التأثير الحقيقي لدور التدريب الأخضر والثقافة التنظيمية في الأداء الأخضر للموظفين. وبالتالي، من خلال معالجة هذه القيد، يمكن للبحوث المستقبلية أن توفر فهماً أكثر شمولاً للعلاقة بين التدريب الأخضر والثقافة التنظيمية والأداء الأخضر للموظفين في سياقات مختلفة.</p>	<p>تكشف النتائج أن التدريب الأخضر يعزز بشكل كبير من أداء الموظفين الأخضر من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء وأخلاقيات العمل لسلوكيات الموظفين الخضراء.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتحتاج منهجية المسح survey وفأئمة الاستقصاء لجمع البيانات</p> <ul style="list-style-type: none"> - نظرية القدرات الدافعية Ability-motivation-opportunity theory - القطاع الصناعي - الكونغو 	<p>تناولت هذا البحث تأثير التدريب الأخضر على أداء الموظفين خلال دور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء وأخلاقيات العمل</p>	<p>Sun et al. (2024)</p>
<p>تستخدم الدراسة الحالية تصميماً مقطعاً، مما يحد من قدراتها على إثبات العلاقة السببية بين المتغيرات. لذلك يجب على الأبحاث المستقبلية أن تأخذ في الاعتبار البحث الطولي لإثبات العلاقة السببية بين المتغيرات والتقاط التغيرات بمرور الوقت. بالإضافة إلى ذلك، فإن استكشاف تأثير العوامل الأخرى، مثل سياسات الحكومة أو القيادة ورأس المال الفكري، أمر مهم في القطاع الصناعي يمكن أن يوفر رؤى أيضاً. أخيراً،</p>	<p>وجدت الدراسة علاقة إيجابية قوية بين البراعة التنظيمية والثقافة التنظيمية الخضراء على الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للابتكار الأخضر، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات ذات الثقافات الخضراء القوية أكثر قدرة على تعزيز الابتكار في المبادرات الخضراء، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من أداء الاستدامة.</p>	<p>البحث الكمي quantitative research وتحتاج منهجية المسح survey وفأئمة الاستقصاء لجمع البيانات</p> <ul style="list-style-type: none"> - نظرية المرونة التنظيمية Organizational Ambidexterity theory - نظرية القائمة على الموارد والطبيعة-Natural Resource-based view theory - القطاع الصناعي - باكستان 	<p>هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير البراعة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الأداء المستدام المؤسسي من خلال الدور الوسيط للابتكار الأخضر</p>	<p>Hafeez et al. (2024)</p>

<p>فإن مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج من دول أخرى لتحديد الاختلافات الثقافية أو المؤسسية التي قد تؤثر على العلاقة بين المتغيرات أمر ضروري أيضاً.</p>				
<p>اختارت الدراسة الحالية عينة من أكبر ٤٠ شركة مدرجة بالبورصة في إيطاليا من حيث رأس المال، وعلى هذا فيمكن تعميق الدراسة الحالية في المستقبل من خلال تحليل عينة من الشركات الأوروبية وأو غير الأوروبية، ومن خلال إدارة الاستبيانات لأعضاء الهيئات الحاكمة وأو المديرين، الذين يشكلون مستودعات المعلومات حول المعرفة التي تتمتع بها الشركة وثقافة رياضة الأعمال المنتشرة داخل المنظمة.</p>	<p>تبين أن الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز مستوى الاستدامة الذي ينعكس بدوره على تحسين سمعة المنظمة في السوق. حيث لا يوجد ارتباط بين إدارة المعرفة والاستدامة.</p>	<p>نحو البحث النوعي لتحليل الأدبيات المرجعية qualitative research of analysis on the reference literature قطاعات متنوعة - ايطاليا</p>	<p>هذه الدراسة إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية في تفسير العلاقة بين إدارة المعرفة والسمعة والاستدامة</p>	<p>Arduini et al. (2024)</p>

(المصدر: إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة)

يمكن الإجابة على تساؤلات البحث من خلال تحليل الدراسات السابقة الواردة في الجدول (٢)، وتوضيح أهم الأهداف التي ركزت عليها هذه الدراسات لتحليل دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المستدام. فيما يلى:

أولاً: سعت هذه المراجعة إلى تحديد المعرفة الحالية الخاصة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المستدام في سياق بيئة الأعمال على مستوى العالم. حيث تناولت العديد من الدراسات السابقة - مثل دراسة (Ahsan, 2024; Assoratgoon, & Kantabutra, 2023; Hadi & Baskaran, 2021; Adebayo et al, 2020; Miska et al, 2018; Baumgartner, & Baumgartner & Zielowski, 2007) التي ركزت على الدور الإيجابي للثقافة التنظيمية في تحقيق الاستدامة بشكل مباشر في مختلف القطاعات عبر عدد من الدول. في المقابل، ركزت دراسات أخرى على الدور غير المباشر للثقافة التنظيمية في تحقيق مستوى عالى من الأداء المستدام مثل دراسة (Fok et al. 2022) التي تناولت الدور الوسيط للثقافة التنظيمية القوية لدعم الممارسات الخضراء التي تعزز الأداء المستدام في قطاعات متنوعة بالولايات المتحدة. كما توضح دراسة (Mingaleva et al. 2022) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار الذي يدعم الاستدامة على المدى الطويل في قطاع التكنولوجيا بروسيا. وأشارت دراسة (Aggarwal & Agarwala 2023) إلى أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي في القطاع العام والخاص بالهند. توصلت دراسة (Abbas & Khan 2023) إلى أن الثقافة التنظيمية الخضراء تعزز العلاقة بين إدارة المعرفة الخضراء والابتكار الأخضر في الشركات الصناعية والخدمية بباكستان. كما أكدت كل من دراسة (Escandon-Barbosa et al, 2023 & Matinaro & Liu, 2017) على دور التحول الثقافي نحو الابتكار في زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهداف الاستدامة في صناعات متنوعة.

وعلى نفس المنوال، تحقق الثقافة التنظيمية العديد من النتائج الإيجابية في ممارسات الاستدامة. وقد أكدت دراسة (Kantabutra & Siebenhuner 2011) أن الثقافة التنظيمية تعد من أهم محددات الاستدامة. كما أكدت دراسة (Caprar & Neville 2012) دور الإيجابي للثقافة التنظيمية في الامتثال لقوانين الاستدامة وتحقيق التبني الفعلي لممارسات الاستدامة في قطاعات متنوعة بالمكسيك وأسبانيا والولايات المتحدة. كما أوضحت دراسة (Dubey et al. 2017) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مشاركة الإدارة العليا في تبني استراتيجيات التصنيع النظيف الذي يدعم المحافظة على البيئة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء البيئي في قطاع التصنيع بالهند. وأكدت دراسة (Ahsan 2024) دور الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية في تعزيز ممارسات الاستدامة في القطاع الصناعي بإيطاليا. كما يرى (Bakhsh Magsi et al. 2018) أن الثقافة التنظيمية، كمتغير كامن، لها تأثير قوي على الأداء البيئي في القطاع الصناعي بباكستان. حيث تساعد الثقافة التنظيمية في إنشاء توافق بين القيم المؤسسية والقيم الشخصية لدعم قضايا الاستدامة، كما تسهم الأنشطة الثقافية في توعية الموظفين بأهمية المحافظة على البيئة وإعادة تدوير

النفايات (Kantabutra, 2019). واستكشفت دراسة Moskovich (2023) وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والاستدامة في القطاع الصناعي بكيبوتس، حيث أن النجاح التنظيمي يتحقق من خلال دمج استراتيجيات الاستدامة ضمن القيم التنظيمية التي تؤثر على سلوكيات الأعضاء الذين يساهمون في تحقيق أهداف الاستدامة وتحقيق نجاح تنظيمي على المدى الطويل.

وعلى الجانب الآخر، هناك العديد من الدراسات التي تدعم التغيير الثقافي لتحسين الأداء المستدام مثل دراستي Mingaleva (2022 & 2023) و Wijethilake et al. (2022 & 2023) اللتين تؤكدان على ضرورة التغيير التنظيمي نحو الاستدامة، إذ تلعب الثقافة التنظيمية دوراً استباقياً في تحقيق التغيير التنظيمي نحو الاستدامة. كما يمكن للثقافة التنظيمية أن تدعم القدرات التكنولوجية في المنظمة التي تسهم في تحقيق الاستدامة. كما تدعم الثقافة التنظيمية أنظمة الأمان السيبراني لتعزيز الأداء المستدام في قطاعات متعددة في السعودية (Al-Somali et al, 2024).

وبناءً على ذلك، سعت العديد من الدراسات إلى تطوير نظرية للثقافة التنظيمية الموجهة نحو الاستدامة، مثل دراستي Kantabutra & Ketrapakorn (2021) و Kantabutra & Ketrapakorn (2020) تطوير نظرية متكاملة للاستدامة المؤسسية. كما حاولت دراسة Kantabutra (2019) البحث عن نهج عمل لضمان استدامة المؤسسات. وحاولت أيضاً دراسة Kantabutra (2014) وضع نهج لقياس الاستدامة المؤسسية في تايلاند. وتهدف دراسة Halmaghi et al. (2023) إلى تطوير نموذج مفاهيمي لتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التنمية المستدامة لتحديد أهم العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء المستدام. كما استكشفت دراسة Ketrapakorn & Kantabutra (2019) ست ممارسات ناشئة لتطوير الثقافة التنظيمية، وتمثل في تحديد المعايير الأخلاقية، والمسؤولية الاجتماعية، والبيئية، والابتكار كقيم أساسية؛ ويعمل القادة كمنماذج يُحتذى بها وفقاً لهذه القيم؛ ويتم تأهيل المديرين لمواصلة ثقافتهم المؤسسية؛ كما تضم فنون الاتصال للتأكيد على القيم الأساسية بين الموظفين؛ وتستخدم القيم الأساسية كمعايير لتوظيف موظفين جدد؛ كما يتم تجنب إهمال الموظفين لحفظ على القيم الأساسية حتى في أوقات الأزمات المالية التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في تايلاند.

ثانياً: يمكن توضيح أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً في تحقيق الاستدامة. إذ يوجد تباين في تأثير الثقافة التنظيمية على الجوانب المختلفة للاستدامة في العديد من الدول. وقد بينت دراسة Kantabutra (2014) أن ثقافات المثابرة المرونة المشاركة من أبرز الثقافات الفرعية التي تؤثر في تحسين الأداء المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة في تايلاند. في حين تناولت دراسة Sugita & Takahashi (2015) أنواعاً أخرى من الثقافات الفرعية التي تؤثر في تحقيق الاستدامة، وقد أوضحت أن الثقافة الإبداعية لها تأثير قوي على الأداء البيئي، بينما تؤثر ثقافة التسلسل الهرمي سلباً على تحقيق الاستدامة، في حين لا يوجد تأثير لكل من ثقافتي المجموعة والسوق على تحقيق الاستدامة في القطاع الصناعي باليابان. في المقابل، توصلت دراسة Dyck et al. (2019) إلى وجود ارتباط قوي بين ثقافة التسلسل الهرمي والأداء المالي، وارتباط قوي بين ثقافة المجموعة والأداء الاجتماعي، وكذلك بين ثقافة السوق والأداء البيئي، في حين تسهم الثقافة الإبداعية في تحقيق الأداء المستدام بشكل شامل في القطاع الحكومي في العديد من الدول.

وقد أكدت دراسة Gebril Taha & Espino-Rodríguez (2020) وجود تأثير إيجابي لكل من ثقافة التسلسل الهرمي، وثقافة السوق، وثقافة المجموعة، والثقافة الإبداعية على الأداء المستدام في قطاع الضيافة في مصر. في المقابل، توصلت دراسة Medina-Álvarez & Sanchez-Medina (2023) إلى وجود تأثير إيجابي لثقافة التسلسل الهرمي وثقافة السوق على الاستدامة الاقتصادية والبيئية، وتعزز الثقافة الإبداعية الأداء المستدام بشكل عام، في حين لا توجد علاقة بين ثقافة المجموعة والأداء المستدام في شركات السياحة بالمكسيك. كما أوضحت دراسة Bamgbade et al. (2017) أن ثقافة التوجة نحو السوق تسهم في تحسين الأداء المستدام الاجتماعي في قطاع البناء في ماليزيا. في حين أكدت دراسة Lozano (2008) أن ثقافة المجموعة تسهم في تحسين الأداء المستدام. كما توصلت دراسة Bakhsh Maggi et al. (2018) إلى وجود تأثير إيجابي لأبعد الثقافة التنظيمية المتمثلة في: القدرة على التكيف، والمهمة، والاتساق على الأداء البيئي، بينما لا يوجد تأثير لثقافة المشاركة على الأداء البيئي في القطاع الصناعي في باكستان. وفي الختام، أكدت دراسة Bai et al. (2024) وجود تباين في تأثير أنواع الثقافة التنظيمية على الأداء المستدام، حيث تسهم ثقافة الابتكار وثقافة الجودة في تعزيز الأداء البيئي والاجتماعي للمنظمات في الصين. كما تسهل ثقافة الابتكار التوجة نحو الاستدامة في المنظمة، وتعزز الأداء الابتكاري (Jin et al, 2019).

وعلى الجانب الآخر، تلعب الثقافة التنظيمية الخضراء دوراً إيجابياً في دعم ممارسات الموارد البشرية الخضراء لتحسين الأداء البيئي للمنظمة في القطاع الصناعي في الصين (Roscoe et al, 2019). كما أكدت دراسة Wang (2019) دور الثقافة التنظيمية الخضراء في تحسين الأداء الأخضر للمنظمة، وتعزيز الميزة التنافسية في القطاع الصناعي في تايوان. لذلك، تؤكد الدراسات الآتية: ((Khaddage-Soboh et al, 2024; Sun et al, 2024; Ali et al, 2024& Wang et al, 2022)) إيجابي قوي للثقافة التنظيمية الخضراء على مستوى الأداء المستدام. في حين أوضحت دراسة Pantouvakis & Vlachos (2020) الدور الإيجابي للثقافة الأخلاقية في دعم العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام في صناعة النقل البحري في اليونان. كما بينت دراسة Hadi & Baskaran (2021) التأثير الإيجابي للثقافة الرقمية على الأداء المستدام في صناعة البترول في ماليزيا.

ومن ناحية أخرى، تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في عصر التحول الرقمي لدعم أهداف الاستدامة. حيث تسهم ثقافة تبادل المعرفة في تعظيم الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لتعزيز الابتكار الذي يسهم في تعزيز الأداء المستدام في القطاع الصناعي في بنجلاديش (Gazi et al, 2024). وتساعد الثقافة التنظيمية القائمة على البيانات في تعزيز القدرات الابتكارية التي تدعم الأداء

المستدام (Chaudhuri et al, 2024). كما تساعد ثقافة التعاون في زيادة الوعي بأهمية مفهوم التنمية المستدامة في الجامعات الحكومية في رومانيا (Halmaghi et al, 2023).

ثالثاً: سعت هذه المراجعة إلى تحديد تأثير الاختلافات الثقافية عبر الدول على تحقيق الاستدامة. إذ تؤثر الاختلافات الثقافية على الطريقة التي تمارس بها الاستدامة من دولة إلى أخرى. وقد أوضحت دراسة (Dubey et al, 2017) أن الثقافات ذات التوجه المرن تقدر الإبداع والغوفية والمجازفة، وبالتالي تميل إلى التركيز بشكل أكبر على الاستدامة الاجتماعية في قطاع الفنادق في نيجيريا. بينما تؤكد الثقافات التي تركز على التوجه التحكمي تؤكد على النظام، والقدرة على التنبؤ، والكفاءة وبالتالي تركز بشكل كبير على الاستدامة الاقتصادية في القطاع الخدمي في غانا. كما يوجد تباين بين الثقافات في تبني ممارسات الاستدامة، إذ تعتمد ممارسات إدارة الاستدامة على مدى وجود ثقافة تنظيمية قوية ومستوى وعي الموظفين بالاستدامة (Oriade et al, 2021). إذ تستغرق المنظمات ذات الثقافات الفردية وقتاً وجهوداً في إقناع أعضائها بتبني ممارسات الاستدامة، كما في الولايات المتحدة، بينما تستجيب الثقافات الجماعية بسرعة أكبر لتبني ممارسات الاستدامة، إذ يشارك أعضاؤها مبادرات الاستدامة فيما بينهم بشكل اشتراكي، كما في اليابان (Cho et al, 2013). إذ تتميز الثقافة التنظيمية الناجحة في تطبيق الاستدامة بجماعية مؤسسية أعلى، وتوجه إنساني كبير، ومستوى أقل من الحزم (Lagrosen & Lagrosen, 2019). لذلك، تسهم الثقافة التنظيمية القوية في تعزيز الأداء المستدام وتحسين سمعة المنظمة في سوق العمل (Arduini et al, 2024).

رابعاً: للتعرف على أهم النظريات التي تم استخدامها لشرح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المستدام. يمكن توضيح أبرز النظريات التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة في شرح وتفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المستدام. فقد اعتمدت العديد من الدراسات السابقة على النظرية القائمة على الموارد Resource-Based View Theory لتفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المستدام مثل دراسة (Bai et al, 2024; Asif et al, 2024; Gazi et al, 2024; Khaddage-Soboh et al, 2024; Chaudhuri et al, 2024; Ahsan, 2024; Aggarwal & Agarwala, 2023; Hadi & Baskaran, 2021; Moldavanova & Goerdel, 2021; Pantouvakis & Vlachos, 2020; Jin et al, 2019 & Bakhsh Magsi et al, 2018). كما تعد النظرية القائمة على الموارد الطبيعية Natural Resource-Based View Theory من بين أهم النظريات التي ساعدت في تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستدامة البيئية واعتمدت عليها العديد من الدراسات مثل (Hafeez et al, 2024) في توضيح محددات الاستدامة وقد اعتمدت عليها دراسات مثل (Fok et al, 2023 & Islam et al, 2019) كما ساهمت نظرية الاستدامة Sustainability Theory في توضيح محددات الاستدامة وقد اعتمدت عليها دراسات مثل (Kantabutra, 2021 & Baumgartner & Zielowski, 2007). كما ساعدت نظرية القرارات الدافعية Ability-Motivation-Opportunity Theory في تفسير الدافع الذي يجعل سلوك الأفراد أكثر استدامة واعتمدت عليها دراسات مثل (Ali et al, 2024; Sun et al, 2024 & Khaddage-Soboh et al, 2024). كما ساهمت نظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities theory في تحليل التغيير الثقافي نحو الاستدامة وقد اعتمدت عليها دراسات مثل (Chaudhuri et al, 2024; Al-Somali et al, 2024 & Rodríguez-González et al, 2023).

٧. القيود واتجاهات البحوث المستقبلية

وعلى الرغم من المساهمات العديدة لهذه المراجعة، لا تزال هناك بعض القيود على نتائجها. أولاً، اقتصر تطبيق هذه المراجعة على الدراسات المنشورة في قواعد البيانات الإلكترونية Web of Science & Scopus بين عامي ٢٠٠٧ و ٢٠٢٤، لذا ينبغي على الدراسات المستقبلية توسيع نطاق جمع البيانات ليشمل قواعد بيانات أخرى مثل ScienceDirect, Elsevier, Taylor & Francis, JSTOR, Emerald, Springer, Wiley, Sage, Google Scholar (Linnenluecke & Griffiths, 2010). كما تجدر الإشارة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المستدام من خلال الدراسات الطويلة التي تتبع تطور هذه العلاقة بمرور الوقت (Matinaro, 2019). وتوجد حاجة أيضاً إلى دراسة تأثير الثقافة التعاونية على أداء الاستدامة والقدرة التنافسية للمنظمة (Wang, 2017). كما ينبغي أن تحل الدراسات المستقبلية تصورات الأداء المستدام من وجهة نظر العلماء (Gebril Taha & Espino-Rodríguez, 2020). لذلك، هناك حاجة إلى تصميم نظام لقياس مدى تطور الثقافة التنظيمية وقدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية وسرعة الاستجابة لمتطلبات الاستدامة (Mingaleva et al, 2022).

ثانياً، اقتصرت هذه المراجعة على عرض الدراسات السابقة المرتبطة بتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المستدام، لذا ينبغي إجراء المزيد من الأبحاث لتطوير نموذج للثقافة التنظيمية المستدامة يأخذ في الاعتبار التأثيرات البيئية الخارجية شديدة الديناميكية مثل تغيرات المناخ، كما توجد حاجة إلى دعم الأبحاث المستقبلية لبناء نظرية حول الثقافة التنظيمية المستدامة، نظراً لدورها في تعزيز فهمنا للعمليات والنتائج المتعلقة بثقافة المنظمة المستدامة (Assoratgoon, & Kantabutra, 2023).

ثالثاً، ركزت المراجعة على تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المستدام على مستوى المنظمة، لذا، هناك حاجة إلى دراسات مستقبلية تبحث في كيفية توسط مواقف الموظفين وإدراكيهم في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة والأداء المستدام، مما سيساهم في توفير فهم أعمق حول تأثير الأنواع المختلفة من الثقافة التنظيمية والقيادة على الأبعاد المتعددة للأداء المستدام (Ahsan, 2024).

وأخيراً، ركزت هذه المراجعة على تحليل الثقافة التنظيمية والاستدامة في عدة دول، لذا، هناك حاجة إلى دراسة تأثير الاختلافات الثقافية على ممارسات الاستدامة في المنظمات، وفقاً لمستويات تحليل أوسع (Miska et al, 2018). كما توجد حاجة إلى معرفة كيفية تأثير سمات الثقافة الوطنية على الثقافة المؤسسية في دعم التنمية المستدامة (Halmaghi et al, 2023). لذلك، ينبغي على الأبحاث المستقبلية دراسة كيفية اختلاف تأثير الثقافة التنظيمية على الاستدامة ونتائجها باختلاف الدول, Dyck et al, (2019).

٨. التأثيرات الإدارية

أكملت هذه المراجعة وجود تأثير إيجابي قوي للثقافة التنظيمية على الأداء المستدام. كما سلطت الضوء على أهمية برامج تطوير القيادة التي تركز على تعزيز ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة (Khaddage-Soboh et al, 2024). لذا، ينبغي على المديرين تطوير ثقافة تدعم القيم البيئية، إذ يمكن للثقافة التنظيمية أن تميز الشركة عن منافسيها. ويمكن للمديرين تنمية المشتركة لعمليات الإنتاج الصديقة للبيئة، لتقليل التأثيرات البيئية السلبية من خلال الثقافة التنظيمية، بما يسهم في الحفاظ على الميزة التنافسية (Wang, 2019). وينبغي لقادة الشركات الذين يسعون إلى تنفيذ ممارسات الإنتاج النظيف في مؤسساتهم، تبني رؤية وقيم الاستدامة ضمن نموذج الثقافة التنظيمية المستدامة، بوصفها محركاً رئيسياً لجميع مبادرات الإنتاج النظيف التي تسهم في التنمية المستدامة (Assoratgoon & Kantabutra, 2023). كما ينبغي أن يكون قادة المنظمات على استعداد للتضحية بالأرباح قصيرة الأجل من أجل بناء علاقة طويلة الأجل ومستدامة مع العملاء وشركاء الأعمال الآخرين (Ketprapakorn & Kantabutra, 2019). كما ينبغي على قادة الشركات التأكيد من أن قيمهم المؤسسية تتضمن الفضائل، والمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، وكذلك الابتكار (Kantabutra & Ketprapakorn, 2020). ويمكن للمديرين المساهمة في التنمية المستدامة وتحسين الرفاهية العامة للمجتمع، من خلال دمج هذه المبادئ في ممارساتهم (Ahsan, 2024). لذلك، يُعد المديرون وكلاء رئيسيين في تبني ممارسات الاستدامة، إذ يترجمون التزامهم ومشاركتهم -المتأثرة بالثقافة- إلى مستوى عالٍ من الأداء المستدام (Dubey et al, 2017).

علاوة على ذلك، فإن فهم أوجه التشابه والاختلاف بين الثقافات الفرعية يمكن أن يساعد المنظمات على تطوير برامج أكثر تطوراً ومصممة خصيصاً لدعم التبني الناجح لممارسات الاستدامة، وتقديم رؤى جديدة حول أفضل السبل للتعامل مع قضايا إدارة التغيير، كما يتبيّن لهم القيم التنظيمية تصوراً أوضاع لتوليد برامج تغيير تتناسب مع الظروف المحيطة، بهدف تنفيذ الاستدامة المؤسسية (Linnenluecke & Griffiths, 2010). كما يمكن للمديرين تصميم استراتيجيات تركز على تحقيق الاستدامة الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية، اعتماداً على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في منظمتهم (Medina-Álvarez & Sanchez-Medina, 2023). وبالتالي، يمكن للشركات تحسين أدائها المستدام أيضاً من خلال تطوير ثقافة تنظيمية رفيعة تعزز نشر ممارسات الاستدامة وتدمجها في العمليات التشغيلية (Rodríguez-González et al, 2023). وبناءً على مسابق، يمكن الاستنتاج بأن على الشركات توفير المزيد من فرص التعلم للموظفين حول المبادرات الخضراء، حيث إن نشر هذه المعرفة يعد أمراً بالغ الأهمية في بناء ثقافة تنظيمية قوية. فالثقافة التنظيمية القوية التي تدعم ممارسات الاستدامة تسهم في تحقيق نتائج إيجابية على صعيد الاستدامة (Fok et al, 2022).

٩. الخلاصة

يتمثل الغرض الرئيسي من هذه المراجعة المنهجية الشاملة في تلخيص الأدلة التجريبية والمفاهيمية والنوعية المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المستدام في المنظمات، بالإضافة إلى تحديد الفجوات المعرفية وتوجهات الدراسات المستقبلية ذات الصلة بهذا الموضوع. ونُظّم مراجعة الدراسات السابقة وجود فجوة زمنية بين توقيت نشر الابحاث بين عامي ٢٠٠٧ و ٢٠٢٤، حيث شهدت السنوات الأخيرة، وتحديداً عامي ٢٠٢٣ و ٢٠٢٤، ازدياداً ملحوظاً في عدد الدراسات، مما يدل على حداثة موضوع البحث في الساحة الأكاديمية. كما اعتمدت غالبية الدراسات على المنهجية التجريبية والمنهج الكمي، نظراً لقررتها على تصوير الواقع الفعلى للظاهرة، وكونهما أكثر ملائمة للبحوث الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، تركزت غالبية الابحاث المنشورة في دول مثل تايلاند، تايلاند، الصين، والهند، وغيرها، مما يظهر اهتمام دول جنوب شرق آسيا بتنمية تجارية موجهة نحو الاستدامة في المنظمات، حيث يعتمد أداء الاستدامة المؤسسية بشكل كبير على *البعد الثقافي* (Islam et al, 2019). كما تعتمد الحلول المبتكرة للاستدامة على حرص القادة على تعزيز *ثقافة الاستدامة* داخل منظماتهم، وهو ما يؤدي إلى تحقيق نتائج مربحة للبيئة والمجتمع والمنظمات معاً (Galpin et al, 2015). لذلك، تؤكد الدراسات أن المنظمات المستدامة تتسم بثقافة تنظيمية قوية ومشتركة على نطاق واسع (Kantabutra, 2020 & Ketprapakorn, 2019).

وُظّم مراجعة الدراسات السابقة أن التنفيذ الناجح للاستدامة المؤسسية يعتمد بدرجة كبيرة على إحداث تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية، بدلاً من الابقاء على تغييرات سطحية أو تبني بعض تدابير الاستدامة الشكلية، مثل إصدار تقارير الاستدامة بشكل روتيني. حيث تُعد الثقافة التنظيمية وسيلة فعالة لدمج الاستدامة داخل المنظمة (Assoratgoon & Kantabutra, 2023). لذلك، فإن مبادرات الاستدامة تعتمد على استراتيجية المنظمة، وثقافتها التنظيمية، والعوامل السياقية (Lozano, 2012). وعندما يشعر الأفراد بأنهم يعملون في بيئة تتمتع بثقافة تنظيمية أكثر تماساً وتأثيراً، فإنهم يمكنهم أكثر ميلاً للإحساس بدورهم الإيجابي في دعم الأداء المستدام على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (Fok et al, 2022).

كما أقرت هذه المراجعة بالدور المهم الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في تنفيذ ممارسات الاستدامة. لذا، ينبغي دمج استراتيجيات الاستدامة ضمن ثقافة المنظمة وممارساتها اليومية (Bakhsh Magsi et al, 2018). ويمكن استنتاج أن الاختلافات في الثقافة التنظيمية قد تكون مرتبطة بالاختلافات في معتقدات المنظمة وممارساتها المتعلقة بالاستدامة (Dyck et al, 2019). ويمكن تفسير التباين في تبني ممارسات الاستدامة بوجود اختلافات ثقافية بين المنظمات في الدول المختلفة. لذا، يجب على المنظمات أن تقصر على النظر في التأثير الإجمالي التنظيمية، بل ينبغي أيضاً أن تولي اهتماماً لاختلافات البنية بين القيم المختلفة (Bai et al, 2024). إذ أن المستوى الثقافي من الافتراضات والمعتقدات يُعد ضرورياً لتكوين صورة شاملة عن ثقافة تعزز الاستدامة (Assoratgoon & Kantabutra, 2023). وفي الختام، تسعى هذه المراجعة إلى تقديم إطار معرفي شامل يساعد الباحثين على فهم دور الثقافة التنظيمية في تشكيل استراتيجية الاستدامة داخل المنظمة.

المراجع

- Adebayo, O. P., Worlu, R. E., Moses, C. L., & Ogunnaike, O. O. (2020). An integrated organisational culture for sustainable environmental performance in the Nigerian Context. *Sustainability*, 12(20), 8323.
- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2023). Relationship of green human resource management with environmental performance: mediating effect of green organizational culture. *Benchmarking: An International Journal*, 30(7), 2351-2376
- Ahsan, M. J. (2024). Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 783-803.
- Ali, M., Shujahat, M., Fatima, N., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Vo-Thanh, T., Salam, M. A., & Latan, H. (2024). Green HRM practices and corporate sustainability performance. *Management Decision*.
- Arduini, S., Manzo, M., & Beck, T. (2024). Corporate reputation and culture: the link between knowledge management and sustainability. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 1020-1041.
- Asif, M., Yang, L., & Hashim, M. (2024). The role of digital transformation, corporate culture, and leadership in enhancing corporate sustainable performance in the manufacturing sector of China. *Sustainability*, 16(7), 2651.
- Bakhsh Magsi, H., Ong, T. S., Ho, J. A., & Sheikh Hassan, A. F. (2018). Organizational culture and environmental performance. *Sustainability*, 10(8), 2690.
- Crane, A. (2000). Corporategreening as a moralization. *OrganizationStudies*, 21(4):673-696.
- Escandon-Barbosa, D., Salas-Paramo, J., & Duque, J. L. (2023). Cultural Influence on Corporate Sustainability: A Board of Directors Perspective. *International Journal of Financial Studies*, 11(4), 132.
- Fok, L., Zee, S., & Morgan, Y. C. T. (2022). Green practices and sustainability performance: the exploratory links of organizational culture and quality improvement practices. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(5), 913-933.
- Gebril Taha, M., & Espino-Rodríguez, T. F. (2020). The impact of the organizational culture on hotel outsourcing and sustainable performance an empirical application in the Egyptian hotel sector. *Sustainability*, 12(22), 9687.
- Kantabutra, S. (2020). Toward an organizational theory of sustainability vision. *Sustainability*, 12(3), 1125.
- Matinaro, V., & Liu, Y. (2017). Towards increased innovativeness and sustainability through organizational culture: A case study of a Finnish construction business. *Journal of cleaner production*, 142, 3184-3193.
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106, 213-228.
- Srisathan, W. A., Ketkaew, C., & Naruetharadhol, P. (2020). The intervention of organizational sustainability in the effect of organizational culture on open innovation performance: A case of thai and chinese SMEs. *Cogent business & management*, 7(1), 1717408.

- Abawa, A., & Obse, H. (2024). Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship?. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2324127.
- Abbas, J., & Khan, S. M. (2023). Green knowledge management and organizational green culture: an interaction for organizational green innovation and green performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(7), 1852-1870.
- Abdul-Rashid, S. H., Mohamad, M. N., Sakundarini, N., Ghazilla, R. A. R., & Thurasamy, R. (2022). Modelling sustainable manufacturing practices effects on sustainable performance: The contingent role of ownership. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 122(9), 3997-4012.
- Adams, C. A., Muir, S., & Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(1), 46-67.
- Adams, R., Martin, S., & Boom, K. (2018). University culture and sustainability: Designing and implementing an enabling framework. *Journal of cleaner production*, 171, 434-445.
- Ahsan, M. J. (2024). Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 783-803.
- Ali, H., Chen, T., & Hao, Y. (2021). Sustainable manufacturing practices, competitive capabilities, and sustainable performance: Moderating role of environmental regulations. *Sustainability*, 13(18), 10051.
- Al-Somali, S. A., Saqr, R. R., Asiri, A. M., & Al-Somali, N. A. (2024). Organizational Cybersecurity Systems and Sustainable Business Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Saudi Arabia: The Mediating and Moderating Role of Cybersecurity Resilience and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(5), 1880
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666.
- Bai, F., Shang, M., & Huang, Y. (2024). Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 437, 140732.
- Bamgbade, J. A., Kamaruddeen, A. M., & Nawi, M. N. M. (2017). Malaysian construction firms' social sustainability via organizational innovativeness and government support: The mediating role of market culture. *Journal of Cleaner Production*, 154, 114-124.
- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable development*, 17(2), 102-113.
- Baumgartner, R. J., & Zielowski, C. (2007). Analyzing zero emission strategies regarding impact on organizational culture and contribution to sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 15(13-14), 1321-1327.
- Cadden, T., Millar, K., Treacy, R., & Humphreys, P. (2020). The mediating influence of organisational cultural practices in successful lean management implementation. *International Journal of Production Economics*, 229, 107744.
- Caiado, R. G. G., Quelhas, O. L. G., Nascimento, D. L. D. M., Anholon, R., & Leal Filho, W. (2019). Towards sustainability by aligning operational programmes and sustainable performance measures. *Production Planning & Control*, 30(5-6), 413-425.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (rev. ed.)*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). Competing values leadership: Creating value in organizations. In *Competing Values Leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Caprar, D. V., & Neville, B. A. (2012). "Norming" and "conforming": Integrating cultural and institutional explanations for sustainability adoption in business. *Journal of Business Ethics*, 110, 231-245.

- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Mariani, M. M., & Wamba, S. F. (2024). Assessing the influence of emerging technologies on organizational data driven culture and innovation capabilities: A sustainability performance perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123165.
- Cho, Y. N., Thyroff, A., Rapert, M. I., Park, S. Y., & Lee, H. J. (2013). To be or not to be green: Exploring individualism and collectivism as antecedents of environmental behavior. *Journal of Business Research*, 66(8), 1052-1059.
- Dauber, D., Fink, G., & Yolles, M. (2012). A configuration model of organizational culture. *Sage Open*, 2(1), 2158244012441482.
- Dresner, S. (2012). *The principles of sustainability*. Routledge.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Hazen, B., Giannakis, M., & Roubaud, D. (2017). Examining the effect of external pressures and organizational culture on shaping performance measurement systems (PMS) for sustainability benchmarking: Some empirical findings. *International Journal of Production Economics*, 193, 63-76.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Helo, P., Papadopoulos, T., Childe, S. J., & Sahay, B. S. (2017). Explaining the impact of reconfigurable manufacturing systems on environmental performance: The role of top management and organizational culture. *Journal of cleaner production*, 141, 56-66.
- Dunphy, D. C., Griffiths, A., & Benn, S. (2003). *Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future*. London: Routledge.
- Dyck, B., Walker, K., & Caza, A. (2019). Antecedents of sustainable organizing: A look at the relationship between organizational culture and the triple bottom line. *Journal of cleaner production*, 231, 1235-1247.
- Fok, L. Y., Morgan, Y. C., & Zee, S. (2021). The linkages between commitment to sustainability, organizational culture, quality management, and organizational performance. *International Journal of Applied Management and Technology*, 20(1), 6.
- Fok, L., Morgan, Y. C., Zee, S., & Mock, V. E. (2023). The impact of organizational culture and total quality management on the relationship between green practices and sustainability performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(6), 1564-1586.
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17.
- Gazi, M. A. I., Rahman, M. K. H., Masud, A. A., Amin, M. B., Chaity, N. S., Senathirajah, A. R. B. S., & Abdullah, M. (2024). AI Capability and Sustainable Performance: Unveiling the Mediating Effects of Organizational Creativity and Green Innovation with Knowledge Sharing Culture as a Moderator. *Sustainability*, 16(17), 7466.
- Hadi, S., & Baskaran, S. (2021). Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry. *Journal of Cleaner Production*, 294, 126231.
- Hafeez, M., Yasin, I., Zawawi, D., Odilova, S., & Bataineh, H. A. (2024). Unleashing the power of green innovations: the role of organizational ambidexterity and green culture in achieving corporate sustainability. *European Journal of Innovation Management*.
- Halmaghi, E. E., Ranf, D. E., & Badea, D. (2023). Interdisciplinary exploration between organizational culture and sustainable development management applied to the Romanian higher education environment. *Sustainability*, 15(13), 10688.
- Harris, J. D., Quatman, C. E., Manring, M. M., Siston, R. A., & Flanigan, D. C. (2014). How to write a systematic review. *The American journal of sports medicine*, 42(11), 2761-2768.
- Hilary, A. (2005). O'malley Lisa. 2005. Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32.
- Horak, S., Arya, B., & Ismail, K. M. (2018). Organizational sustainability determinants in different cultural settings: A conceptual framework. *Business Strategy and the Environment*, 27(4), 528-546.

- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944.
- Islam, M. S., Tseng, M. L., & Karia, N. (2019). Assessment of corporate culture in sustainability performance using a hierarchical framework and interdependence relations. *Journal of cleaner production*, 217, 676-690.
- Jin, Z., Navare, J., & Lynch, R. (2019). The relationship between innovation culture and innovation outcomes: exploring the effects of sustainability orientation and firm size. *R&D Management*, 49(4), 607-623.
- Kantabutra, S. (2014). Measuring corporate sustainability: A Thai approach. *Measuring Business Excellence*, 18(2), 73-88.
- Kantabutra, S. (2019). Achieving corporate sustainability: Toward a practical theory. *Sustainability*, 11(15), 4155.
- Kantabutra, S. (2020). Toward an organizational theory of sustainability vision. *Sustainability*, 12(3), 1125.
- Kantabutra, S. (2021). Exploring Relationships among Sustainability Organizational Culture Components at a Leading Asian Industrial Conglomerate. *Sustainability* 2021, 13, 1733.
- Kantabutra, S., & Ketprapakorn, N. (2020). Toward a theory of corporate sustainability: A theoretical integration and exploration. *Journal of Cleaner Production*, 270, 122292.
- Kantabutra, S., & Siebenhuner, T. (2011). Predicting corporate sustainability: A Thai approach. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 27(6), 123-134.
- Ketprapakorn, N. (2019). Toward an Asian corporate sustainability model: An integrative review. *Journal of Cleaner Production*, 239, 117995.
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019). Culture development for sustainable SMEs: Toward a behavioral theory. *Sustainability*, 11(9), 2629.
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019). Sustainable social enterprise model: Relationships and consequences. *Sustainability*, 11(14), 3772.
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable production and consumption*, 32, 638-654.
- Khaddage-Soboh, N., Yunis, M., Imran, M., & Zeb, F. (2024). Sustainable practices in Malaysian manufacturing: The influence of CSR, transformational leadership, and green organizational culture on environmental performance. *Economic Analysis and Policy*, 82, 753-768.
- Khan, N. U., Wu, W., Saufi, R. B. A., Sabri, N. A. A., & Shah, A. A. (2021). Antecedents of sustainable performance in manufacturing organizations: a structural equation modeling approach. *Sustainability*, 13(2), 897.
- Kucharska, W., & Kowalczyk, R. (2019). How to achieve sustainability?—Employee's point of view on company's culture and CSR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 453-467.
- Lagrosen, Y., & Lagrosen, S. (2019). Creating a culture for sustainability and quality—a lean-inspired way of working. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-15.
- Lim, S. (2022). Sustainability performance and competitive advantage in container ports (Doctoral dissertation, Cardiff University).
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.
- López-Torres, G. C., Garza-Reyes, J. A., Maldonado-Guzmán, G., Kumar, V., Rocha-Lona, L., & Cherrafi, A. (2019). Knowledge management for sustainability in operations. *Production planning & control*, 30(10-12), 813-826.
- Lozano, R. (2007). Collaboration as a pathway for sustainability. *Sustainable development*, 15(6), 370-381.
- Lozano, R. (2008). Developing collaborative and sustainable organisations. *Journal of Cleaner Production*, 16(4), 499-509.

- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14-26.
- Lozano, R. (2018). Sustainable business models: Providing a more holistic perspective. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1159-1166.
- Mao, L., Sun, G., He, Y., Chen, H., & Guo, C. (2024). Culture and Sustainability: Evidence from Tea Culture and Corporate Social Responsibility in China. *Sustainability*, 16(10), 4054.
- Marshall, D., McCarthy, L., Heavey, C., & McGrath, P. (2015). Environmental and social supply chain management sustainability practices: construct development and measurement. *Production Planning & Control*, 26(8), 673-690.
- Matinaro, V., & Liu, Y. (2017). Towards increased innovativeness and sustainability through organizational culture: A case study of a Finnish construction business. *Journal of cleaner production*, 142, 3184-3193.
- Medina-Álvarez, E., & Sanchez-Medina, P. S. (2023). Types of organizational culture and sustainability in ecotourism businesses in southern Mexico. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28(56), 386-403.
- Melnyk, A., Lepeyko, T., Myronova, O., & Mazorenko, O. (2021). Formation of organizational culture: Motivative approach. *Studies of Applied Economics*, 39(7).
- Mingaleva, Z., Shironina, E., Lobova, E., Olenev, V., Plyusnina, L., & Oborina, A. (2022). Organizational culture management as an element of innovative and sustainable development of enterprises. *Sustainability*, 14(10), 6289.
- Miska, C., Szőcs, I., & Schiffinger, M. (2018). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. *Journal of World Business*, 53(2), 263-279.
- Miska, C., Szőcs, I., & Schiffinger, M. (2018). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. *Journal of World Business*, 53(2), 263-279.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group*, T. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269.
- Moldavanova, A., & Goerdel, H. T. (2021). Understanding the puzzle of organizational sustainability: Toward a conceptual framework of organizational social connectedness and sustainability. In *Sustainable public management* (pp. 57-83). Routledge.
- Moskovich, Y. (2023). Communal organizational culture as a source of business-success sustainability in Kibbutz industry—two case studies. *Sustainability*, 15(13), 10654.
- Oriade, A., Osinaike, A., Aduhene, K., & Wang, Y. (2021). Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102699.
- Pantouvakis, A., & Vlachos, I. (2020). Talent and leadership effects on sustainable performance in the maritime industry. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 86, 102440.
- Pati, S. (2023). Sustainability reporting pathway—Is it a true reflection of organisational safety culture: Insights from oil and gas and process sector of India. *Safety science*, 159, 106006.
- Purser, R. E. (1994). Guest editorial: “Shallow” versus “deep” organizational development and environmental sustainability. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4): 4–14.
- PWC.(2024). <https://www.pwc.com/gx/en.html>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Rodríguez-González, R. M., Madrid-Guijarro, A., & Maldonado-Guzmán, G. (2023). Digital organizational culture and absorptive capacity as precursors to supply chain resilience and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 420, 138411.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental

- performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. (No Title).
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339.
- Sugita, M., & Takahashi, T. (2015). Influence of corporate culture on environmental management performance: An empirical study of Japanese firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 182-192.
- Sun, H., Bahizire, G. M., Pea-Assounga, J. B. B., & Chen, T. (2024). Enhancing employee green performance through green training: the mediating influence of organizational green culture and work ethic in the mining sector. *Journal of Cleaner Production*, 449, 141105.
- UNGC. (2018). United National Global Compact. New York, NY: United Nations.
- UNGC. (2024). United National Global Compact. available at: <https://www.un.org/ar/>
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2014). Visualizing bibliometric networks. In *Measuring scholarly impact: Methods and practice* (pp. 285-320). Cham: Springer International Publishing.
- Wang, C. H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 666-683.
- Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Álvarez-Otero, S., & Cioca, L. I. (2022). Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of innovation & knowledge*, 7(4), 100272.
- Weerts, K., Vermeulen, W., & Witjes, S. (2018). On corporate sustainability integration research: Analysing corporate leaders' experiences and academic learnings from an organisational culture perspective. *Journal of cleaner production*, 203, 1201-1215.
- Wijethilake, C., Upadhyaya, B., & Lama, T. (2023). The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. *Production Planning & Control*, 34(3), 275-294.

The Impact of Organizational Culture on Sustainable Performance: A Systematic Literature Review

Marwa Ebrahim Sayed Ebrhim

Assistant Lecturer, Department of Business Administration
Faculty of Commerce
Cairo University

Marwa_ebrhim@foc.cu.edu.eg

Abdul Aziz Abdul Tawab Hashem

Professor of Business Administration
Faculty of Commerce
Cairo University

Hossam Tawfiq Shaheen

Lecturer in the Department of Business Administration
Faculty of Commerce
Cairo University

Abstract

In light of the growing global interest in the concept of corporate sustainability, this study seeks to explore the relationship between organizational culture and sustainable performance, particularly given the evident variation in previous research findings across sectors and countries. The literature indicates that organizational culture represents the behavioral and value-based framework through which institutions can embed sustainability principles and foster the adoption of related practices. However, there remains a notable lack of systematic reviews addressing this relationship comprehensively. To address this gap, the study adopts a Systematic Literature Review (SLR) approach using the PRISMA protocol, analyzing 50 research papers published in leading journals ranked by ABDC between 2007 and 2024. The review focused on international studies that met specific inclusion criteria related to research methodology, application sector, and geographical scope, relying on databases such as Web of Science and Scopus. The findings reveal that organizational culture plays a pivotal role in adopting sustainability practices, which in turn contributes to achieving higher levels of sustainable performance. Furthermore, the results highlight that cultural differences across countries and organizations account for the variations in the adoption of sustainability practices, while different types of organizational culture exert varying impacts on sustainable performance dimensions. The study's value lies in offering a comprehensive and systematic review of the literature over two decades, shedding light on existing research gaps and potential mechanisms that have not been sufficiently addressed, while also proposing future research directions to deepen the understanding of cultural influences on sustainability outcomes. Additionally, it provides practical insights for organizations on how to develop organizational cultures that support sustainability practices, thereby enhancing their capacity to confront challenges, achieve competitive advantage, and ensure long-term performance continuity.

Keywords

Organizational culture, sustainable performance, systematic literature review.