

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

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

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

حسام توفيق شاهين
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

مستخلص البحث

في ضوء تزايد الاهتمام العالمي بمفهوم الاستدامة المؤسسية، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المستدام، خاصة 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 نقصاً في المراجعات المنهجية التي تتناول هذا الارتباط بشكل شامل. وللتصدي لهذه الفجوة، اعتمدت الدراسة على منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) باستخدام بروتوكول (PRISMA)، 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 تنعكس على تحقيق مستويات أعلى من الأداء المستدام، كما كشفت أن الاختلافات الثقافية بين الدول والمنظمات تمثل عاملاً مفسراً للتباين في مستويات تطبيق الاستدامة. كذلك، أبانت 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. وتبرز قيمة الدراسة في تقديم مراجعة شاملة ومنهجية للأدبيات على مدار عقدين، مع تسليط الضوء على الفجوات البحثية التي لا تزال قائمة، واقتراح اتجاهات مستقبلية للبحوث تساهم 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 بيئة الأعمال. ومع زيادة التدهور البيئي وتغير المناخ، أصبح التوجه المستدام أحد الجوانب التي برزت مؤخراً في عالم الأعمال، نتيجة لزيادة الضغوط على المنظمات من أجل تبني نهج يُحد من تلوث البيئة واستنزاف الموارد الطبيعية ويضمن تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. حيث كانت المنظمات تعطي الأولوية للأهداف الاقتصادية في المقام الأول مع تقديم اهتمام محدود للتحديات البيئية والاجتماعية.

ففي السنوات الأخيرة، ظهر اعتراف متزايد فيما يتعلق بالدور الحاسم للاستدامة التنظيمية في تشكيل ممارسات الأعمال. حيث أدت التغيرات الهائلة والبعيدة المدى التي تحدث في بيئة 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). وتأكيداً على أهمية جدول أعمال الاستدامة للمنظمات، فإن الميثاق العالمي للأمم المتحدة (UNGC) يحث منظمات الأعمال على مواصلة عملياتها واستراتيجياتها مع المبادئ المقبولة عالمياً 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 وقّعت على الميثاق العالمي للأمم المتحدة تقارير عن إدراج جوانب الاستدامة ضمن أنشطتها (UNGC, 2024). والتزمت 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 لتتمحور 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 تلوثاً للبيئة وتحسين عمليات الإنتاج وتعزيز جودة المنتج وسلامته. وذلك لجعل الاستدامة جزءاً 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 تساعد 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 دوراً هاماً 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 وفقاً 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 تساعد 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 تركز 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 الأدبيات 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 الأنماط الثقافية المختلفة على تحقيق الاستدامة، وذلك لمعرفة نوع الثقافة الأكثر تأثيراً في تحقيق الاستدامة. كما أن هناك حاجة لإجراء المزيد من الدراسات التي تساعد 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 يمنح الباحثين والممارسين من اكتساب فهم شامل حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المستدام. وذلك يتطلب عرض الحجج التجريبية والنماذج المفاهيمية لإثبات صحة هذه العلاقة. ومع ذلك، لا يوجد سوى عدد قليل من الدراسات النوعية التي أفادت بوجود معرفة متطورة حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستدامة المؤسسية (Isensee et al., 2020). وهو الدافع وراء إجراء هذه المراجعة المنهجية الشاملة.

وأجريت هذه المراجعة المنهجية الشاملة بهدف إيجاد إجابات على الأسئلة البحثية الآتية:

- ما هي المعرفة الحالية الخاصة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المستدام في سياق بيئة الأعمال على مستوى العالم؟
 - ما هي 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 البحوث المستقبلية فيما يتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء المستدام؟
- للإجابة على أسئلة البحث، تبدأ مراجعتنا المنهجية من تعريف الثقافة التنظيمية والاستدامة المؤسسية وتقديم 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 بكلاً من الثقافة التنظيمية والأداء المستدام على النحو التالي:

٣-١ 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 والمتجذرة داخل المنظمة التي توفر دليل لقواعد السلوك وتوجه أنشطة المنظمة وسلوكياتها. كما عرفها (Galpin et al. (2015 بأنها القيم والافتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي توجه سلوكهم. في حين عرفت العديد من الدراسات على أنها مجموعة من المعتقدات والقيم والافتراضات المختلفة التي يشاركها أعضاء المنظمة والتي تمثل نمطاً عاماً لجميع التفاعلات الديناميكية بين العناصر النفسية والاجتماعية في المنظمة (Fok et al., 2022). وعرّف (Cadden et al., 2020 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 والافتراضات، والمعايير، والتقاليد، والقناعات، والسياسات، والمعتقدات التي يتم الاعتراف بها وقبولها بشكل عام، والتي تنعكس على سلوكيات أعضاء المنظمة في تنفيذ الأعمال داخل المنظمة. حيث تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة ميثاق أخلاقي يوجه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويمكن قياس الثقافة التنظيمية من خلال نموذج إطار القيم المتنافسة (the Competing Values Framework (CVF) الذي قدمه (Quinn & Rohrbaugh (1983 كما هو موضح في الشكل رقم (١) لتوضيح الأنماط المختلفة من الثقافة التنظيمية، حيث يعد نموذج (CVF) هو النموذج التكويني لأنماط الثقافة التنظيمية الأكثر استخداماً بين الباحثين والممارسين (Dyck et al., 2019). ويتكون 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 اللتان تركزان على البيئة الداخلية للمنظمة، بينما تركز الثقافة الإبداعية وثقافة السوق على البيئة الخارجية للمنظمة (Cameron & Quinn, 1999).

المرونة

البيئة الداخلية	ثقافة المجموعة	ثقافة الإبداعية	البيئة الخارجية
	الوسائل: التماسك، التمكين، الولاء، المشاركة، العمل الجماعي النتائج: تنمية المورد البشري	الوسائل: المرونة، التكيف، المخاطرة، الابتكار، المبادأة النتائج: النمو، التطور، الدعم الخارجي	
الرقابة	ثقافة التسلسل الهرمي	ثقافة السوق	الرقابة
	الوسائل: القياس، القواعد، الإجراءات، المستندات، المعلومات والاتصال النتائج: الاستقرار، والرقابة	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 لتغيير الأنظمة التنظيمية نحو الاستدامة (Lozano, 2007). كما أن الثقافة التنظيمية في المنظمة لها وظائف متعددة، مثل التكامل، والتنظيم، والتكيف، والتوجيه، والتعليم، والتحفيز، وغيرها (Melnik et al., 2021). وغالبًا ما يُستشهد 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 أمرًا صعبًا دون فهم جوانبها، حيث تستغرق عملية تغيير الثقافة التنظيمية وقتًا طويلاً. (Matinaro & Liu, 2017) إذ إن إنشاء ثقافة تنظيمية يتبع نمطًا تسلسليًا 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 المعني 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 مجالًا بحثيًا مهمًا. وبالتالي أصبح الأداء المستدام مفهومًا حيويًا للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق النمو المستدام والاستمرارية في السوق العالمي. ويتمحور 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 الاهتمامات التقليدية بالربحية البحتة، 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، جمعيات حماية المستهلك والحكومة من خلال إدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. إذ يعتمد النجاح المستمر وطويل الأمد على مدى قدرة المنظمات على تلبية احتياجات مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بنجاح (Kantabutra, 2021).

وتتطلب الاستدامة تحقيق التكامل بين الأبعاد البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية ضمن الرؤية التنظيمية، والثقافة، والعمليات. (Kantabutra, 2020) حيث يشير البعد البيئي لمقياس Triple Bottom Line (TBL) 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، وتسعى 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، ومراقبي 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 لتقليل التأثيرات البيئية والاجتماعية الضارة، وتعزيز الفوائد الاقتصادية، Abdul-Rashid et al., (2022). كما يُسهم الأداء المستدام في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة (Lim, 2022). كما يساهم 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 تسهم في فهم الموضوع بشكل كامل. كما يُسهم هذا الأسلوب في تطوير النظريات وتقديم توجيهات للبحوث المستقبلية (Harris et al., 2014)، وتتم عملية إجراء المراجعة المنهجية عبر خمس مراحل حددها (Hilary, 2005) على النحو التالي:

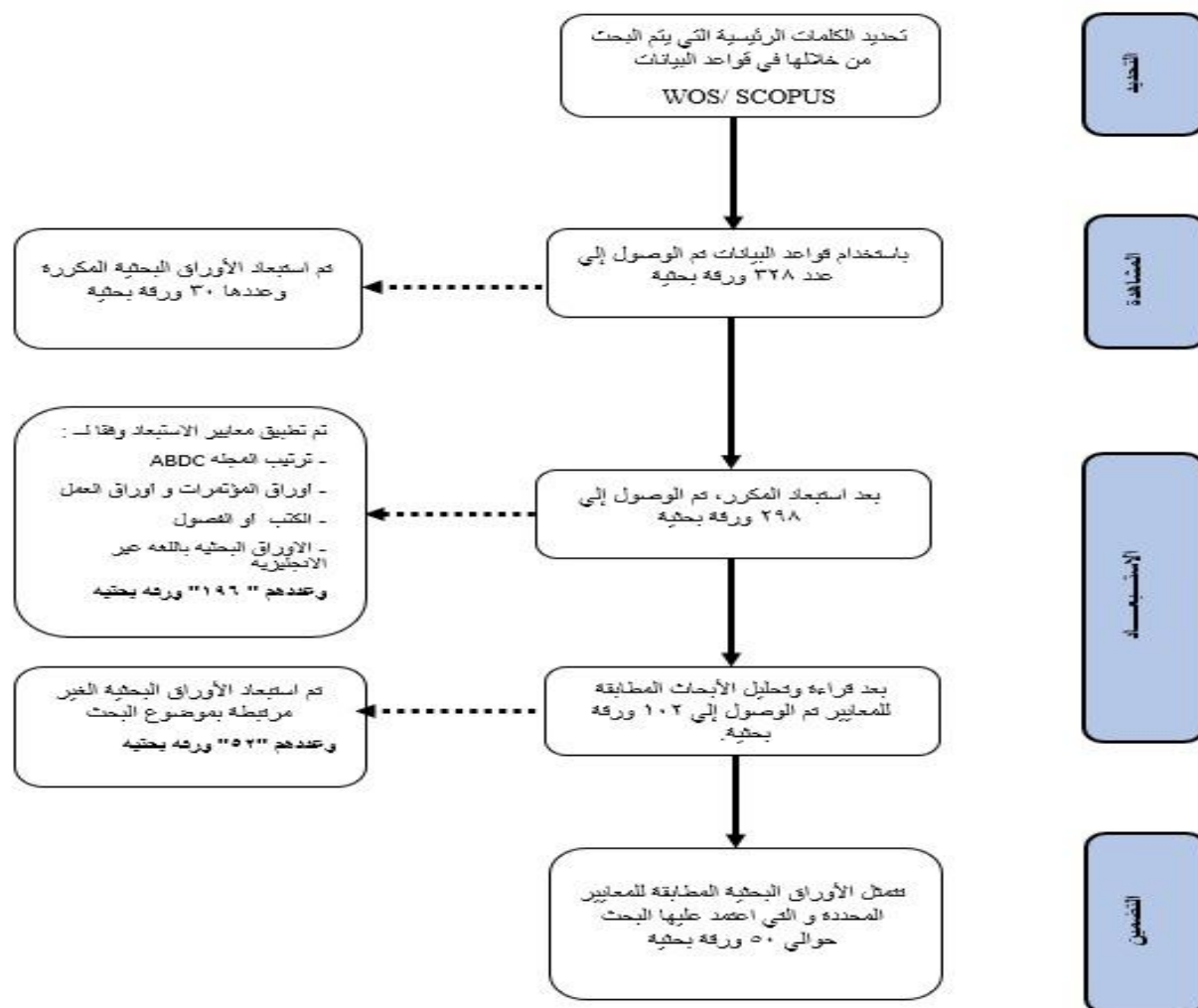
٤-١ المرحلة الأولى: تحديد الدراسات ذات صلة

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 الإلكترونية مثل Web of Science و Scopus وتم اختيار قواعد البيانات الإلكترونية السابقة وذلك لأنها تغطي غالبية دراسات إدارة الأعمال (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 Organizational values، والثقافة المؤسسية Corporate culture، وثقافة الشركة Firm culture، ثقافة الاستدامة Sustainability culture، الثقافة التنظيمية الخضراء Green organizational culture، الثقافة Culture، والأداء المستدام sustainable performance، والأداء الأخضر Green performance، والاستدامة المؤسسية Corporate Sustainability، استدامة الأعمال Business Sustainability، المنظمة المستدامة Sustainable Organization، الاستدامة Sustainability، التنمية المستدامة Sustainable Development، الأداء 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- (PRISMA) لإجراء مراجعة منهجية للبحث (Moher et al., 2009). حيث تم تجميع المقالات الأجنبية المرتبطة بموضوع البحث، كما تم التركيز على الدراسات التي تحتوي على سؤال بحثي وفرضية بحثية واضحة ومركزة، 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



خريطة (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 تتمثل في اختيار الأوراق البحثية التي تتبع تصنيف ABDC لضمان جودة الورقة البحثية ومصداقيتها، 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 والمراجع المنشورة باللغة غير الإنجليزية والتي كان عددهم حوالي ١٩٦ ورقة بحثية غير مطابقة لمعايير البحث، ثم بعد ذلك تم قراءة ١٠٢ ورقة بحثية بشكل متعمق وتبين أن هناك حوالي ٥٢ ورقة بحثية غير مرتبطة بموضوع البحث تنتمي إلى تخصصات أخرى، وأخيراً تم اعتماد ٥٠ ورقة بحثية تتفق مع معايير وموضوع البحث.

٣-٤ المرحلة الثالثة: استخراج البيانات ذات الصلة

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

٤-٤ المرحلة الرابعة: التجميع والتلخيص وإعداد التقرير

تم استخدام التحليل البليومتري (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 ببعض 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 الاستنتاجي للإجابة على أسئلة البحث من خلال استنتاج ما توصلت إليه الأدبيات حول الموضوع، وتوضيح التوصيات والدراسات المستقبلية المتعلقة بالموضوع.

٥-٤ المرحلة الخامسة: التحليل ومناقشة النتائج

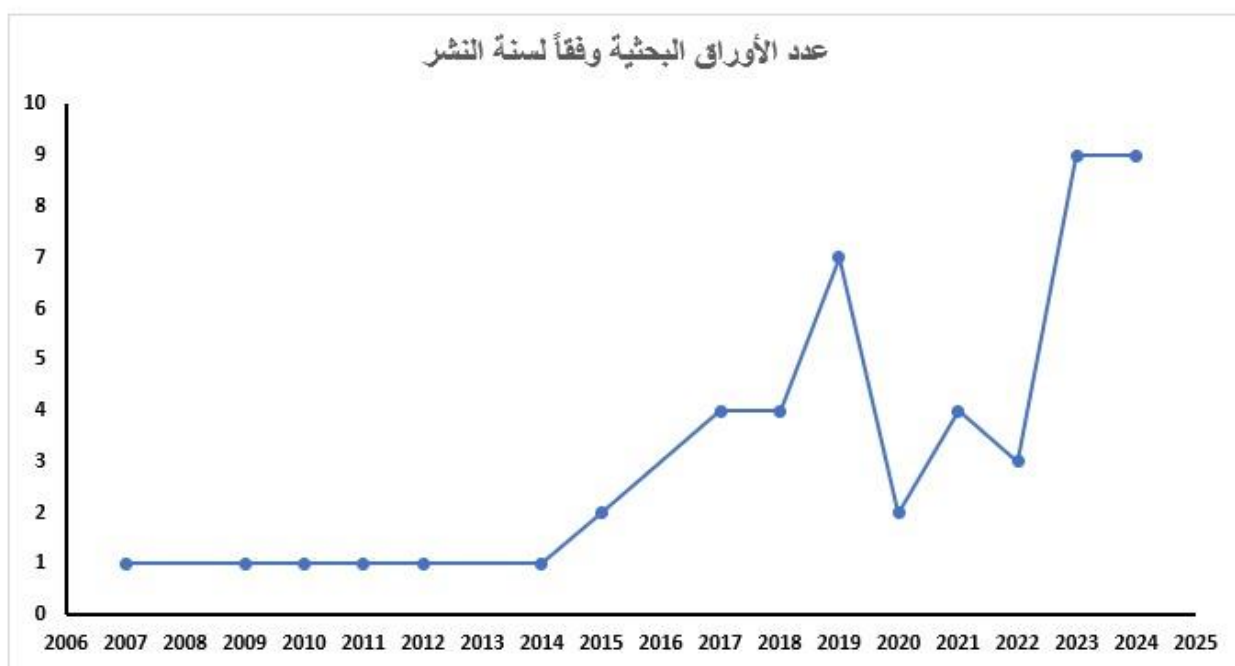
تناول هذا البحث تحليلاً لعدد يقارب ٥٠ ورقة بحثية حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المستدام للمنظمات، تم اختياره من مجالات علمية متنوعة لتناول الموضوع وفقاً لوجهات نظر مختلفة للباحثين. وركز التحليل على مجموعة من المعايير، تضمنت سنة النشر في نطاق ٢٠٠٧ إلى ٢٠٢٤، وترتيب المجلة العلمية وفقاً لتصنيف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

٥. الخصائص الرئيسية للأدبيات السابقة حول موضوع

١-٥ تحليل الأوراق البحثية حسب سنة النشر

يوضح الجدول (١) وصفاً عاماً لخصائص الأدبيات السابقة حول الموضوع اشتملت العينة على نحو ٥٠ مقالة وفقاً لسنة النشر، تم نشر مقالة واحدة في كل من الأعوام (٢٠٠٧، ٢٠٠٩، ٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٤)، بينما نشر في (٢٠١٥) مقالتين، ونشر في سنة (٢٠١٧، ٢٠١٨) أربعة مقالات لكل سنة على التوالي، بينما زادت المقالات المنشورة في آخر خمس سنوات، حيث نشر في سنة (٢٠١٩) حوالي ٧ مقالات، وسنة (٢٠٢٠) حوالي ٢ مقالتين، وسنة (٢٠٢١) حوالي ٤ مقالات، وسنة (٢٠٢٢) ثلاثة مقالات، وفي سنة (٢٠٢٣، ٢٠٢٤) تسعة مقالات لكل سنة على التوالي. وتعد سنة (٢٠٢٣، 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 نظراً 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)

٢-٥ تحليل الأوراق البحثية حسب تصنيف ABDC

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

جدول (١) ترتيب المجالات حسب المقالات المنشورة

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)

٣-٥ التحليل الببليومتري The bibliometric analysis

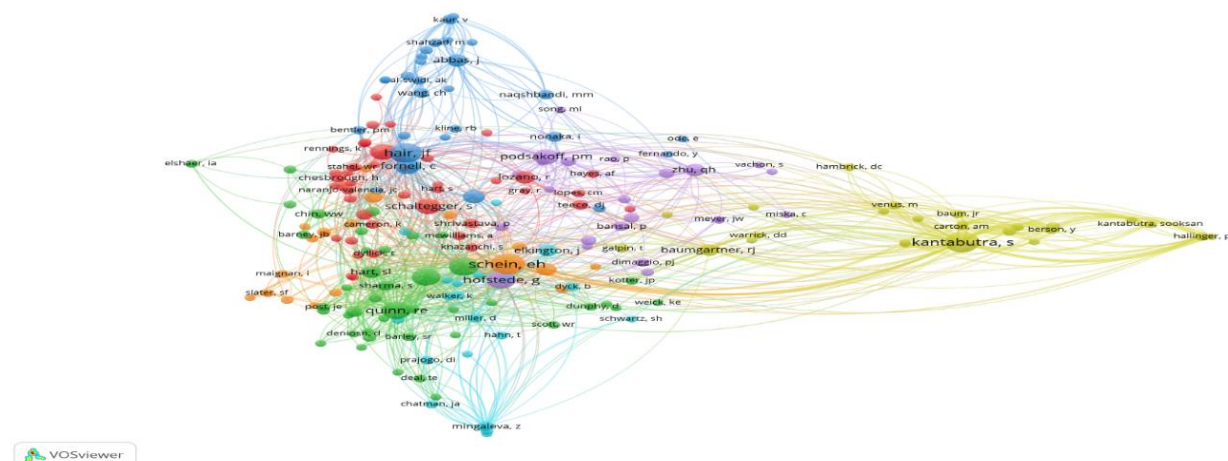
وتم تحليل البنية المعرفية لموضوع البحث من خلال التحليل الببليومتري bibliometric analysis باستخدام برنامج VOSviewer لتحديد أهم المؤلفين الرئيسيين فى هذا المجال، ولتوضيح حجم الاستشهادات التى تمت حول الثقافة التنظيمية والاستدامة بين الباحثين المختلفين، حيث إن حجم الدائرة يعبر عن مدى الإسهام العلمي فى الموضوع بالنسبة للمؤلف، كما تعبر 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 تحليل 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 الأصفر 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 **Hofstede** 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

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

استراليا	في الشركة، كما أصبحت ممارسات الاستدامة تتم بشكل يومي وذلك نتيجة لزيادة وعي القادة وأعضاء المنظمة بثقافة الاستدامة.	التنظيمية نحو التنمية المستدامة؟	
تم الاعتماد على البحث النوعي Qualitative research -قطاعات متنوعة -استراليا	توضح الدراسة أن إطار القيم المتنافسة CVF 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 بمواقف مختلفة تجاه استدامة. في حين قد توجد ثقافة مهيمنة على مستوى المنظمة يتبناها جميع الموظفين بالمنظمة. بالإضافة إلى ذلك يمكن تحقيق التغيير الثقافي من خلال دمج تدابير الاستدامة ضمن تقييم أداء الموظفين، أو تدريب الموظفين، حيث بمخلال دمج سياتاً مواتياً للتغييرات في قيم الموظفين ومعتقداتهم أو حتى في الافتراضات الأساسية لتحقيق الاستدامة.	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.	Linnenluecke & Griffiths (2010)
البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء. -قطاع الرعاية الصحية - تايلاند	تمثل محددات الاستدامة في: (١) تبني منظور طويل الأجل، (٢) تطوير الموظفين، (٣) الثقافة التنظيمية، (٤) الابتكار، (٥) المسؤولية الاجتماعية، و(٦) السلوك الأخلاقي.	يمكن للدراسات المستقبلية تطبيق النموذج المقترح لمحددات الاستدامة في سياقات مختلفة لتحديد أهم العوامل المؤثرة على تحقيق أعلى مستوى من أداء الاستدامة المؤسسية.	Kantabutra & Siebenhuner (2011)
-النهج النوعي qualitative methods، من خلال اتباع أسلوب البحث الاستكشافي لبناء نموذج حول تحديد التأثيرات الثقافية على التبنّي الفعلي للاستدامة في الثقافات المختلفة. -النظرية المؤسسية	توضح الدراسة أن تبني الاستدامة قد يكون نتيجة لتأثيرات ثقافية، حيث يمكن تفسير التباين في تبني ممارسات الاستدامة إلى وجود اختلافات ثقافية بين	يمكن للبحوث المستقبلية استكشاف التأثيرات الثقافية المصاحبة، التي تزيد من قدرتنا على تفسير وتوقع تبني الاستدامة في العديد من الدول لقياس تأثير الاختلافات الثقافية	Caprar & Neville (2012)

<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 متنوعة. - المكسيك وإسبانيا والولايات المتحدة.</p>	<p>بشأن المواقف تجاه الاستدامة (كما تنعكس في القوانين واللوائح) والتبني الفعلي للاستدامة (كما تنعكس في الممارسات والامتثال للوائح)</p>	
<p>ونظرًا لأن الدراسة الحالية ركزت عينة عشوائية من الشركات التايوانية، 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 والمرونة والمشاركة من أهم العوامل التي تؤثر على تحسين الأداء المستدام، حيث تساهم الثقافة التنظيمية القوية في تعزيز الاستدامة المؤسسية.</p>	<p>-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات من المديرين. - نظرية أصحاب المصلحة theory of stakeholders -الشركات الصغيرة والمتوسطة -تايوان</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى قياس النهج التايواني 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 تجريبيًا 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 وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء. - نظرية الثقافة التنظيمية theory of organizational culture -القطاع الصناعي -اليابان</p>	<p>بحثت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية متمثلة في (ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة المجموعة، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية) وإدارة الاستدامة.</p>	<p>Sugita & Takahashi (2015)</p>
<p>في حين تعترف العديد من المنظمات بأهمية الاستدامة، فإن تنفيذ استراتيجية فعالة لتحقيق منظمة مستدامة يظل تحديًا. وكما أثبتت الأدلة التجريبية والحالات المقدمة طوال المناقشة، فإن التنفيذ المتكامل لمكونات النموذج ضروري لترسيخ</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 السردى narrative synthesis approach لدمج الأدبيات المعاصرة التي تغطي مختلف التخصصات لبناء نموذج شامل -قطاعات متنوعة -دول متعددة</p>	<p>الهدف من هذه الدراسة هو تقديم 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. ولكي يتغلغل هذا الالتزام 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 المبتكرة في منظمات صناعة البناء بالبلدان المختلفة. بالإضافة لذلك، يمكن أن يكون للثقافة التنظيمية أثر سلبي 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 الحالة على شركة بناء، حيث تم تجميع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة 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 وتبنى 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 كوكلاء رئيسيين يترجمون التزامهم ومشاركتهم (المتأثرة بالثقافة) إلى</p>	<p>-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء من المديرين. -نظرية الوكالة agency theory ونظرية الثقافة التنظيمية organizational culture Theory -شركات تصنيع متنوعة -الهند</p>	<p>تطور هذه الدراسة نموذجًا نظريًا 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>

				مستوى عالي من الأداء البيئي.
Bamgbade et al. (2017)	حاولت هذه الدراسة فحص الدور الوسيط للثقافة السوق على العلاقة بين الدعم الحكومي والأداء المستدام الاجتماعي.	البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء. النظرية القائمة على الموارد resource-based view theory -قطاع البناء -ماليزيا	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.	تشير النتائج إلى أن شركات البناء تتطلب مبادرات إدارية للأمتثال للوائح الحكومية من خلال دعم وتطوير ثقافة التوجه نحو السوق وذلك لتحسين الأداء المستدام الاجتماعي.
Dubey et al. (2017)	بحثت هذه الدراسة في كيفية تحفيز الضغوط المؤسسية للمنظمات لتشكيل أنظمة قياس الأداء لمعايير الاستدامة وكيف يتم تعديل هذه التأثيرات من خلال الثقافة التنظيمية.	-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء من المديرين. النظرية المؤسسية institutional theory -القطاع الصناعي -الهند	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 التعقيد، 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 والتعقيد. بالإضافة لذلك، يمكن للبحوث المستقبلية تكرار تطبيق هذه الدراسة على صناعات متنوعة في دول مختلفة لتحقيق من الصلاحية الخارجية للدراسة.	تشير النتائج أن أي منظمة ذات توجه مرن تقدر الإبداع والعفوية والمجازفة. وبالتالي، تميل مثل هذه المنظمات إلى أن تكون أكثر تركيزاً على الناس. ومع ذلك، وعلى النقيض من التوجه المرن، نجد أن المنظمات التي لديها توجه تحكيمي تؤكد على النظام والقدرة على التنبؤ والكفاءة. حيث تلعب الثقافة التنظيمية (أي التوجه المرن والتوجه نحو التحكم) دوراً مختلفاً في التأثير التفاضلي للضغوط القسرية والضغوط المعيارية والضغوط المحاكية على تشكيل أنظمة قياس الأداء لمعايير الاستدامة. لذلك، لتحقيق الأداء المستدام، يجب على المنظمة أن تتبنى التوجه الهجين الذي يمثل مزيجاً رائعاً من التوجه المرن والتوجه المتحكم.
Miska et al. (2018)	درست هذه الدراسة أثر الثقافة على ممارسات الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية	البحث الكمي quantitative research، وتم تحليل من قاعدة بيانات Thomson Reuters World Scope لـ ١٩٢٤ شركة في ٣٦ دولة - النظرية المؤسسية institutional theory	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	أظهرت النتائج أن أبعاد الممارسات الثقافية التي تجعل الشركات أكثر استدامة هي (ممارسات التوجه نحو المستقبل، والمساواة بين الجنسين، وتجنب عدم اليقين،

	والبيئية للمنظمات.	-شركات متنوعة -دول متعددة	ومسافة القوة)، كما يمكن تفسير دور الثقافة بشكل مختلف وفقاً لحدود البلدان ومجموعات البلدان المتعددة.	الثقافية داخل البلدان من شأنها أن توفر امتدادات قيمة لاختبار الاختلافات في تأثيرات الثقافة على ممارسات الاستدامة للشركات وفقاً لمستويات التحليل.
Adams et al. (2018)	هدفت هذه الدراسة إلى تطوير فهم أفضل لكيفية تشكيل الثقافات والمناخات التنظيمية وإعادة تشكيلها لتعامل أعضاء المنظمة مع قضايا الاستدامة.	-إطار مفاهيمي conceptual framework - نظرية التغيير الثقافي cultural change theory -الجامعات -بريطانيا	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.	إن فهم الثقافة التنظيمية بشكل كامل يتطلب نهجاً بحثياً مختلط الأساليب يجمع بين العناصر الكمية للوصول إلى نماذج السلوك والطقوس والممارسات والرموز المرئية والنهج النوعي لكشف وتتبع التغيير في الافتراضات والقيم الأساسية الداعمة.
Weerts et al. (2018)	سعت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير الثقافة في المستويات التنظيمية المختلفة على نجاح الاستدامة المؤسسية	-مراجعة تحليلية -تأصيل نظرية Grounded Theory	توضح المراجعة أن تغيير الثقافة التنظيمية في كل من الأدبيات العلمية والعملية كمرحلة تطويرية لعملية التحول نحو الاستدامة. حيث أن دمج الاستدامة المؤسسية في ثقافة الشركات ينطوي على كل من الديناميكيات المادية والاجتماعية لأنشطة الأعمال.	يمكن للدراسات المستقبلية إجراء تحليل طولي لتتبع الأحداث التي تدفع الشركات إلى التحول لتصبح أكثر استدامة. حيث أن استخدام الأساليب البحثية الطولية متعددة التخصصات ستؤدي إلى رؤية أكثر قيمة مفقودة حالياً لكل من عالم الأعمال والمجتمع العلمي.
Horak et al. (2018)	هدفت هذه الدراسة إلى فحص الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين محددات الاستدامة ومستوى تبني مبادرات الاستدامة	-إطار مفاهيمي conceptual framework -النظرية المؤسسية institutional theory	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.	إن أحد القيود 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 المستقبلية 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

مع البيئة المؤسسية المحلية.				
ركزت 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 بالاستدامة والأداء الابتكاري.	توضح النتائج أن ثقافة الابتكار والتوجه نحو الاستدامة يساعد في تحقيق نتائج ابتكارية متفوقة. حيث أن ثقافة الابتكار في الشركة تسهل التوجه نحو الاستدامة في الشركة وتعزز الأداء الابتكاري.	البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء من الموظفين. -النظرية القائمة على الموارد resource-based view theory -الشركات الصغيرة والمتوسطة -دول متعددة	سعت هذه الدراسة إلى فحص تأثير ثقافة الابتكار في الشركة على الأداء المبتكر من خلال التوجه نحو الاستدامة في الشركة.	Jin et al. (2019)
ركزت الدراسة الحالية على الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في بولندا، يمكن للبحوث المستقبلية تكرار هذه الدراسة في الشركات الكبرى حول العالم. بالإضافة لذلك، يمكن تقييم أداء الاستدامة من خلال تحليل التقارير الرسمية عن الاستدامة البيئية للشركات.	أظهرت النتائج أن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات يؤثر بشكل إيجابي على الأداء لأن الأداء مدعوم 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 رؤية تأثيرها على المجتمع بسهولة ولكن أيضاً في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تشكل غالبية جميع الشركات القائمة.	البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء من الموظفين. -النظرية المؤسسية institutional theory -قطاع البناء -بولندا	هدفت هذه الدراسة إلى دراسة بنية العلاقات بين ثقافة الشركة والأداء والمسؤولية الاجتماعية للشركات والسمعة.	Kucharska& Kowalczyk (2019)
يمكن أن يكون الإطار المقترح الذي أسفرت عنه هذه الدراسة بمثابة نقطة انطلاق لدراسات أوسع نطاقاً تشمل أعداداً كبيرة من الشركات، باستخدام المنهجية الكمية.	تبين أن ثقافة الشركة المعبر عنها تتميز بتقليل التسلسل الهرمي، واتخاذ القرارات القائمة على الإجماع، وإنشاء ثقافة الملكية. حيث إن الثقافة التنظيمية الناجحة في تطبيق الاستدامة تتمتع بجماعية مؤسسية أعلى وتوجه إنساني ومستوى أقل من الحزم.	-النهج النوعي qualitative methods، اتباع أسلوب دراسة حالة في Sky Factory، وهي شركة تصنيع مبتكرة حائزة على جوائز تستخدم مبادئ Lean. من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع المديرين والموظفين. - تأصيل نظرية Grounded Theory -شركة صناعية -الولايات المتحدة	الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف ثقافة شركة حائزة على جوائز تعمل بنجاح مع الاستدامة والجودة.	Lagrosen& Lagrosen (2019)
فإن الدراسات المستقبلية ستحتاج إلى النظر في القيم والمعتقدات المؤيدة للبيئة، فضلاً عن السلوكيات، للحصول على صورة شاملة للثقافة التنظيمية الخضراء. كما يمكن	أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية والأداء البيئي، كما تساهم الثقافة التنظيمية الخضراء في دعم العلاقة بين إدارة	البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات - نظرية إدارة الموارد البشرية HRM theory -الشركات الصناعية	بحثت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي	Roscoe et al. (2019)

من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء	-الصين	الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، حيث تعزز الثقافة جهود الموظفين لتنفيذ مبادرات الاستدامة لتحسين الأداء البيئي لشركتهم.	استكشاف الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية الخضراء في تعزيز السلوك الطوعي الأخضر في مكان العمل.
Wang (2019)	الغرض من هذه الدراسة هو تطوير واختبار نموذج نظري تجريبيًا يحلل كيف تؤثر الثقافة الخضراء التنظيمية على الأداء الأخضر والميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط للابتكار الأخضر.	-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات -نظرية القياس النفسي Psychometric Theory -شركات صناعية -تايوان	ينبغي للبحوث المستقبلية أن تستفيد من الدراسات الطولية التي يمكنها التقاط النواتج الديناميكية للابتكار الأخضر، مما يسمح للباحثين باستكشاف العلاقات السببية بين الثقافة التنظيمية والخضراء والابتكار الأخضر والأداء الأخضر للشركة بمرور الوقت.
Dyck et al. (2019)	هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية متمثلة في (الثقافة الهرمية، الإبداعية، ثقافة المجموعة، ثقافة السوق) والأداء المستدام	-النهج النوعي qualitative methods، دراسة حالة متعددة multiple case study -نظرية التكوين Configurational Theory -المنظمات الحكومية -دول متعددة	قد تكون الطبيعة الدولية للمنظمات في هذه الدراسة مفيدة في تقديم عينة أكثر تنوعًا، ولكنها قد تؤدي أيضًا إلى إدخال تباين غير منضبط. وبشكل أكثر تحديدًا، لم تتمكن الدراسة الحالية إلا من إجراء فحوص سريعة نسبيًا لتأثير الاختلافات الثقافية الوطنية على النتائج. لذلك هناك حاجة إلى إجراء مزيد من الأبحاث المستقبلية في كيفية اختلاف تحليل الثقافة التنظيمية والتركيز على الاستدامة ونتائجها حسب البلد.
Islam et al. (2019)	بحثت هذه الدراسة في سمات الثقافة المؤسسية التي تساعد على الاستدامة، وتسعى إلى تطوير مقياس السمات الثقافية لتقييم أداء	-نموذج تقييم متعدد السمات A multi-attribute evaluation model - النظرية القائمة على الموارد الطبيعية theory of natural resource based view (NRBV) -القطاع الصناعي -ماليزيا	ونظرًا لأن اقتصرَت الدراسة على تطوير إطار القياس في سياق صناعة الجلود، فمن الضروري الاهتمام الدقيق بتطبيق هذا الإطار على سياقات صناعية أخرى. لأن السمات الثقافية قد تختلف حسب نوع الصناعة وكذلك المواقع.

	الاستدامة للمؤسسات.		باستخدام هذه السمات لغرض التقييم.	
Kantabutra & Ketprapakom (2020)	اقترحت هذه الدراسة نظرية متكاملة للاستدامة المؤسسية.	النهج النوعي qualitative methods ، تم إجراء دراسة حالة نوعية لاستكشاف مقترحاتها النظرية الأساسية على مؤسسة مستدامة نموذجية -تطوير نظرية The ground theory -مستشفيات -تايلاند	وتفترض النظرية أن ثقافة الاستدامة التنظيمية تضم رؤية وقيم الالتزام العاطفي بين أعضاء المنظمة لتحقيق الرؤية. وهم يتبنون خمس ممارسات للاستدامة المؤسسية وهي المثابرة، وتطوير المرونة، والاعتدال، والتنمية الجغرافية الاجتماعية، والمشاركة لتعزيز آفاق الاستدامة المؤسسية.	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 المقترحة. هذه العوامل السياقية هي على سبيل المثال البيانات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والقانونية التي يمكن أن تؤثر على الشركات. لذلك يجب أن تستمر الأبحاث المستقبلية في التحقق من صحة نظريتنا المقترحة وتحسينها، ربما مع المزيد من الأمثلة للشركات من مجموعة متنوعة من السياقات المختلفة.
Pantouvakis & Vlachos (2020)	درست هذه الدراسة كيف تؤثر إدارة المواهب والقيادة على الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية	-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات من المديرين -النظرية القائمة على الموارد resource-basedview theory - صناعة النقل البحري اليونان	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 والقيادة) والنتائج التنظيمية (الاستدامة) هي الثقافة الأخلاقية.	هناك حاجة إلى إجراء مزيد من البحوث حول تأثير إدارة المواهب والقيادة على الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في سياقات مختلفة.
Fok et al (2021)	سعت هذه الدراسة إلى فحص تأثير مبادرات الاستدامة علي تغير ثقافات المنظمة تصورات الموظفين	-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء من الموظفين. - القطاع الصناعي وقطاع الخدمات -الولايات المتحدة	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	نوصي بإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية للتركيز على العديد من الصناعات الرئيسية، مثل التصنيع، والرعاية الصحية، وتجارة التجزئة، والتمويل والخدمات المصرفية. وسوف يسمح حجم العينة الأكبر باستخدام نموذج

	والنتائج التنظيمية.		نجاح المبادرات الخضراء. حيث عندما يعتقد الأفراد أنهم يعملون في بيئة ذات ثقافة تنظيمية أكثر تماسكًا وتأثيرًا، فإنهم يميلون إلى الشعور بمزيد من الإيجابية بشأن أدائهم الإجمالي ونضج إدارة الجودة وتأثيرهم على الجهود البيئية بشكل فعالة.	المعادلات 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 لتقييم التأثيرات الاجتماعية والبيئية للاستدامة بشكل تجريبي.
Hadi& Baskaran (2021)	هدفت هذه الدراسة إلى فحص محددات الأداء التجاري المستدام والتي تتضمن متغيرات مقترحة لثقافة التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية الرقمية.	-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات. -النظرية القائمة على الموارد resource-basedview theory -صناعة البترول -ماليزيا	تُظهر النتائج أن الدعم من ثقافة التعلم التنظيمي وثقافة المنظمة الرقمية للأداء التجاري المستدام إيجابي وذو دلالة إحصائية.	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.
Oriade et al. (2021)	هدفت هذه الدراسة فحص الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين ممارسات الاستدامة و الوعي الأدراكي للموظفين بالاستدامة.	-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء من الموظفين. -نظرية الإدراك المكاني Situated cognition theory -قطاع الفنادق -نيجيريا وغانا	تكشف النتائج أن ممارسة إدارة الاستدامة لها علاقة قوية بكل من الثقافة التنظيمية ووعي الموظفين بالاستدامة. حيث تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيز وعي الموظفين بالاستدامة وبالتالي كيفية استجابتهم للقضايا الاستدامة.	يمكن للدراسات المستقبلية فحص التأثيرات والعلاقات بين أبعاد ممارسات الإدارة والثقافة التنظيمية على الوعي بالاستدامة. أخيرًا، من المرجح أن يؤدي توسيع الإطار المستخدم في هذه الدراسة إلى تعزيز قوتها التفسيرية، لذا، يجب اختبار النموذج في أكثر من بلدين ناميين ويمكن أيضًا إجراء مقارنات مع سياق العالم المتقدم. يمكن أيضًا إجراء دراسات نوعية لشرح سؤال "لماذا".

<p>Moldavanova & Goerdel (2021)</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الترابط الاجتماعي في تعزيز الاستدامة التنظيمية</p>	<p>-إطار مفاهيمي conceptual framework نظرية الاعتماد على الموارد dependency Resource theory -القطاع الخدمي -الولايات المتحدة</p>	<p>توضح النتائج أن الترابط الاجتماعي يؤدي إلى زيادة الاستدامة التنظيمية، حيث تعد المنظمات الأكثر استدامة هي المنظمات التي يوجد بها ترابط اجتماعي قوي.</p>	<p>هناك حاجة إلى اختبار هذا الإطار المفاهيمي للترابط الاجتماعي التنظيمي المقترح 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>Wang et al. (2022)</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى فحص الدور التأثيري للثقافة التنظيمية الخضراء على العلاقة بين إدارة المعرفة الخضراء والابتكار الأخضر والأداء المستدام.</p>	<p>-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات من المديرين - نظرية إدارة المعرفة والنظرية الخضراء theory of knowledge management green theory -قطاعات متنوعة -تركيا</p>	<p>توضح النتائج أن الثقافة التنظيمية الخضراء تعزز العلاقة بين إدارة المعرفة الخضراء والابتكار الأخضر لتحقيق مستوى عالي من الأداء المستدام.</p>	<p>ركزت هذه الدراسة فقط على بيانات الإدارة المتوسطة والعليا، متجاهلة الموظفين التشغيليين الذين قد يكون لديهم معلومات مفيدة لمشاركتها مع الباحث. إن إدراجهم في الدراسات المستقبلية أمر ضروري لاكتساب المزيد من البصيرة 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>Ketprapakom & Kantabutra (2022)</p>	<p>اقتُرحت الدراسة الحالية نظرية متكاملة لثقافة المنظمة المستدامة تدعم تحقيق الاستدامة</p>	<p>-اتباع نهج بناء النظرية theory building approach -تطوير نظرية The ground theory</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>وبما أن نظريتنا المقترحة 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 المقترحة للكشف عن التناقضات وضمان عمليتها من خلال تبني منهجية بناء النظرية المتكاملة لاستكشاف المقترحات في بيئة الأعمال الحقيقية.</p>

<p>Fok et al. (2022)</p>	<p>هدفت الدراسة إلى تناول تأثير الثقافة التنظيمية على كلاً من ممارسات تحسين الجودة والأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للممارسات الخضراء.</p>	<p>-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات من الموظفين. النظرية القائمة على الموارد الطبيعية The natural resource-based view Theory (NRBV) قطاعات متنوعة -الولايات المتحدة</p>	<p>تشير النتائج أن الثقافة التنظيمية القوية تدعم الممارسات الخضراء وممارسات تحسين الجودة، حيث كلما زاد وعي الموظفين بالممارسات الخضراء للشركات، زادت احتمالية شعورهم بالإيجابية تجاه أداء الاستدامة للمنظمة.</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>Assoratgoon, & Kantabutra (2023)</p>	<p>هدفت الدراسة الحالية إلى اكتشاف المعرفة المتطورة حول ثقافة المنظمة والموجهة نحو الاستدامة خلال ال ٢٧ سنة الماضية.</p>	<p>-مراجعة منهجية شاملة the bibliometric analysis - تطوير نظرية Grounded Theory حول الثقافة التنظيمية المستدامة -قطاعات متنوعة -دول متعددة</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 لفك شفرة 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>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 الإنتاج النظيف.</p>
<p>Rodríguez-González et al. (2023)</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والقدرة الاستيعابية ومرونة سلسلة التوريد والأداء المستدام</p>	<p>-النهج الكمي، والاعتماد على قائمة الاستقصاء لتجميع البيانات من المديرين. نظرية القدرات الديناميكية the theory of dynamic capabilities شركات صناعية متنوعة -المكسيك</p>	<p>توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية ومرونة سلسلة التوريد.</p>	<p>هناك حاجة إلى مزيد من البحوث المستقبلية لفحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والقدرة الاستيعابية ومرونة 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>Aggarwal & Agarwala. (2023)</p>	<p>ركزت هذه الدراسة على فهم الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والخضراء والأداء البيئي.</p>	<p>-النهج الكمي الاستكشافي quantitative Exploratory Research Approach -نظرية القدرات الدافعية ability-motivation-opportunity theory النظرية القائمة على الموارد resource based view -نظرية الهوية الاجتماعية social identity theory -القطاع العام والخاص -الهند</p>	<p>توضح النتائج أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والخضراء 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>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 أيضاً على فهم القضايا المختلفة التي تواجهها المنظمة في تنفيذ الممارسات الصديقة للبيئة والمقاومة التي يسببها الموظفون على مستويات مختلفة في تبني الممارسات الخضراء.</p>
<p>Medina-Álvarez & Sanchez-Medina (2023)</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>-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات نظرية السلوك المخطط Theory of planned behaviour -شركات السياحة -المكسيك</p>	<p>تظهر النتائج أن الثقافة الهرمية والسوقية تفسر الاستدامة الاقتصادية والبيئية، في حين تفسر الثقافة الإبداعية والاستدامة المتكاملة؛ بينما لا يوجد دليل على العلاقة بين الثقافة الجماعية والاستدامة الاجتماعية.</p>	<p>ثقافة لأن الارتباط بين الثقافة والاستدامة الاجتماعية في أعمال السياحة البيئية التي تم تحليلها لم يتم تأكيده، فإن الأمر يتطلب إجراء المزيد من الأبحاث بناءً على تطبيق نموذج (CVF) في قطاعات مختلفة لتوفير العناصر التي يمكن أن تفسر النتائج التي تم الحصول عليها هنا واختلافها عما يثيره الأدب. يوصى أيضاً بإجراء المزيد من الأبحاث للتحقيق فيما إذا كانت الأبعاد الثلاثة لـ (TBL) مهمة بنفس القدر في المنظمات.</p>
<p>Abbas & Khan (2023)</p>	<p>الغرض من هذه الدراسة هو فحص تأثير الثقافة التنظيمية الخضراء على العلاقة بين إدارة المعرفة الخضراء وقدرات الابتكار الأخضر والأداء الأخضر.</p>	<p>-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء من الموظفين. -النظرية الخضراء the green theory -شركات التصنيع والخدمات -باكستان</p>	<p>وجد أن الثقافة التنظيمية الخضراء تعزز العلاقة بين إدارة المعرفة الخضراء والابتكار الأخضر، كما تؤثر إدارة المعرفة الخضراء بشكل إيجابي على الابتكار الأخضر والأداء الأخضر.</p>	<p>نوصي بتكرار هذا النموذج في مناطق أكثر تنوعاً من أجل فهم أكثر شمولاً لمبادرة الاقتصاد الدائري لتقليل استهلاك الموارد المادية المحدودة من خلال إعادة التدوير واستعادة المواد من مجاري النفايات.</p>

Wijethilake et al. (2023)	أستكشفت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي نحو الاستدامة.	النهج النوعي qualitative methods، واتباع أسلوب دراسة الحالة على شركة صناعية، حيث تم تجميع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة مع المديرين. -نظرية المفارقة Paradox theory - شركة تصنيع الملابس - سريلانكا	وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تميل إلى لعب دور استباقي من خلال تجاوز متطلبات الامتثال والتنظيم في التغيير التنظيمي نحو الاستدامة. حيث تعمل الثقافة التنظيمية كوسيلة لمعالجة تحديات الاستدامة.	يمكن للدراسات المستقبلية أن تولي اهتماماً للدراسات المقطعية ذات حجم العينة الأكبر، حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي والاستدامة المؤسسية التي يمكن تعميمها على نطاق أوسع.
Escandon-Barbosa et al. (2023)	سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور التأثيري للثقافة على العلاقة بين الابتكار التنظيمي وأداء الاستدامة	-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات من المديرين والموظفين. -النظرية المؤسسية institutional theory -قطاعات متنوعة -أمريكا اللاتينية	اكتشفت الدراسة وجود تفاوتات ثقافية في كيفية تأثير الابتكار التنظيمي على أداء الاستدامة، حيث شهدت بعض المنظمات تأثيراً إيجابياً أكثر أهمية من غيرها.	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.
Pati (2023)	استكشاف العلاقة بين مستويات ثقافة السلامة التنظيمية ومدى التزام المنظمة بمؤشرات الاستدامة، وتم ذلك من خلال مراجعة تقارير الاستدامة لحوالي ٦٠ شركات صناعية.	-منهجية تحليل المحتوى Content analysis methodology لتحليل تقارير الاستدامة للشركات. -القطاع الصناعي -الهند	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 للإجراءات 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.	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>Fok et al. (2023)</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الجودة الشاملة على العلاقة بين الممارسات الخضراء وأداء الاستدامة.</p>	<p>-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء من المديرين. -النظرية القائمة على الموارد الطبيعية theory of natural resource based view (NRBV) -صناعات متنوعة -الولايات المتحدة</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 تتضح بأداء اقتصادي أعلى وتأثير إيجابي أكبر على البيئة ولديها المزيد من الاهتمام برفاهية الموظفين والمجتمع.</p>	<p>يجب إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تستند على بلدان مختلفة لفحص ما إذا كان من الممكن تعميم 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>Khaddage-Soboh et al. (2024)</p>	<p>بحثت هذه الدراسة في تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات والقيادة التحويلية على الأداء البيئي من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء</p>	<p>-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات - النظرية القائمة على الموارد Resource-based view theory - نظرية القدرات الدافعية Ability-motivation-opportunity theory -القطاع الصناعي -ماليزيا</p>	<p>يؤكد البحث على وجود تأثير إيجابي لمسؤولية الاجتماعية 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>تقتصر الدراسة في المقام الأول على اعتمادها على المناهج الكمية، والتي على الرغم من تقديمها لرؤى منظمة، قد لا تشمل بالكامل الطبيعة المعقدة لهذه التفاعلات. ويمكن أن تشمل جهود البحث المستقبلية مناهج نوعية للسماح بفحص مفصل حول طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقيادة والثقافة التنظيمية الخضراء والأداء البيئي، وذلك لتوفير منظور شامل للارتباطات التي تم دراستها.</p>
<p>Bai et al. (2024)</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية المتمثلة في (ثقافة الابتكار، ثقافة النزاهة، ثقافة الجودة، ثقافة الاحترام والتقدير، ثقافة الفريق) على الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة من خلال الدور الوسيط لابتكار الأخضر وشفافية المعلومات</p>	<p>-تم الاعتماد على تحليل النص the text analysis method بالإضافة إلى استخدام تقارير مؤتمرات والتقارير المالية. -نظرية تماثل المعلومات information dissemination theory -والنظرية القائمة على الموارد resource-based theory -الشركات المدرجة بالبورصة الصين</p>	<p>يتضح أن هناك تباين في تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة للمنظمات، حيث تلعب ثقافة الابتكار وثقافة الجودة دوراً حاسماً في تعزيز الابتكار وتحسين شفافية المعلومات، كما تعمل ثقافة الابتكار والجودة على تعزيز الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة للمنظمات</p>	<p>يمكن للبحوث المستقبلية أن تدرس بعمق آلية تأثير ثقافة الشركات في أبعاد مختلفة على الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة من خلال الدور التأثيري الذي تلعبه العوامل الداخلية والخارجية.</p>

Ahsan (2024)	هدفت هذه الدراسة التحقيق في كيفية تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية على الأداء المالي من خلال الدور الوسيط لممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات.	-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey لجمع البيانات -النظرية القائمة على الموارد resource-based view theory -القطاع الصناعي -إيطاليا	توصلت الدراسة إلى أن المنظمات تحقق مستوى أداء مالي عالي من خلال دعم القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات.	ينبغي للدراسات المستقبلية أن تبحث في كيفية تأثير مواقف وتصورات الموظفين على الروابط بين الثقافة التنظيمية ، ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي للشركات.
Mao et al. (2024)	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف المتطلبات الأساسية للاستدامة المؤسسية من منظور المؤسسات غير الرسمية	-مراجعة منهجية شاملة للأدبيات السابقة من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢١ -الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسط -الصين	تشير النتائج إلى أن ثقافة التنظيمية ساهمت بشكل كبير في تحقيق استدامة الأعمال، حيث تشكل الثقافة القيم الإيجابية والمعايير الأخلاقية، كما ساعدت القيادة في دعم ممارسات الاستدامة.	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 العواقب الاقتصادية للأعمال.
Ali et al. (2024)	بحثت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية الخضراء في تشكيل السلوك الأخضر للموظفين وعلاقته بتحسين الأداء المستدام	-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات من الموظفين. - نظرية القدرات الدافعية Ability-motivation-opportunity theory -الهيئات الحكومية -المملكة العربية السعودية	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.	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، يوصى الباحثين في المستقبل بإجراء دراسات مقارنة وتوسيع نطاق تطبيق نتائج هذه الدراسة لتشمل الشركات غير المعتمدة.
Chaudhuri et al. (2024)	هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير الثقافة القائمة على البيانات على الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للقدرات الابتكارية.	البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات من المديرين. -النظرية القائمة على الموارد resource-based view theory ونظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities theory -القطاع الصناعي -الهند	وجدت الدراسة أن الثقافة القائمة على البيانات تساعد في تحسين الأداء المستدام من خلال دعم القدرات الابتكارية.	تعتمد نتائج هذه الدراسة على تحليل المستجيبين المقيمين في الهند. لذلك يُقترح أن يجمع الباحثون في المستقبل البيانات من المنظمات المنتشرة في جميع أنحاء العالم لزيادة القدرة على التعميم.

<p>Sun et al. (2024)</p>	<p>تناولت هذا البحث تأثير التدريب الأخضر على أداء الموظفين الأخضر من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء وأخلاقيات العمل</p>	<p>-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات الموظفين. - نظرية القدرات الدافعية Ability-motivation-opportunity theory -القطاع الصناعي -الكونغو</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>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 البحوث المستقبلية قد تستكشف كيف تنطبق هذه النتائج على مناطق أو صناعات أخرى. إن دمج متغيرات رقابية مثل حجم المنظمة ونوع الصناعة والتركيب السكاني للموظفين في الدراسات المستقبلية قد يساعد في تحديد التأثير الحقيقي لدور التدريب الأخضر والثقافة التنظيمية في الأداء الأخضر للموظفين. وبالتالي، من خلال معالجة هذه القيود، يمكن للبحوث المستقبلية أن توفر فهماً أكثر شمولاً للعلاقة بين التدريب الأخضر والثقافة التنظيمية والأداء الأخضر للموظفين في سياقات مختلفة.</p>
<p>Hafeez et al. (2024)</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير البراعة التنظيمية والثقافة التنظيمية الخضراء على الأداء المستدام المؤسسية من خلال الدور الوسيط للابتكار الأخضر</p>	<p>-البحث الكمي quantitative research وتستخدم منهجية المسح survey وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات الموظفين. - نظرية المرونة التنظيمية Organizational Ambidexterity theory والنظرية القائمة على الموارد الطبيعية-Natural Resource based view theory -القطاع الصناعي -باكستان</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>تستخدم الدراسة الحالية تصميمًا مقطعيًا، 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 والنقاط التغييرات 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 أيضًا. أخيرًا،</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.				
أخترت 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 و/أو غير الأوروبية، ومن خلال إدارة الاستبيانات لأعضاء الهيئات الحاكمة و/أو المديرين، الذين يشكلون مستودعات للمعلومات حول المعرفة التي تتمتع بها الشركة وثقافة ريادة الأعمال المنتشرة داخل المنظمة.	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.	-نهج البحث النوعي لتحليل الأدبيات المرجعية qualitative research of analysis on the reference literature -قطاعات متنوعة -إيطاليا	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية في تفسير العلاقة بين إدارة المعرفة والسمعة والاستدامة	Arduini et al. (2024)

(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 يلي:

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, 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 عالي 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 الدور الإيجابي للثقافة التنظيمية في الامتثال لقوانين الاستدامة وتحقيق التنبؤ الفعلي لممارسات الاستدامة في قطاعات متنوعة بالمكسيك وأستراليا 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 تساهم الأنشطة الثقافية في توعية الموظفين بأهمية المحافظة على البيئة وإعادة تدوير

النفائات (Kantabutra, 2019). واستكشفت دراسة (Moskovich (2023 وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والاستدامة في القطاع الصناعي بكيوتس، 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 et al, 2022 & Wijethilake et al, 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 تساهم في تحقيق الاستدامة. كما تدعم الثقافة التنظيمية أنظمة الأمن السيبراني لتعزيز الأداء المستدام في قطاعات متنوعة 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, 2021 & Ketprapakorn, 2022). كما اقترحت دراسة (Kantabutra & Ketprapakorn, 2022) تطوير نظرية متكاملة للاستدامة المؤسسية. كما حاولت دراسة (Kantabutra, 2019) البحث عن نهج عملي 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 (Ketprapakorn & Kantabutra, 2019) ممارسات ناشئة لتطوير الثقافة التنظيمية، وتتمثل في تحديد المعايير الأخلاقية، والمسؤولية الاجتماعية، والبيئية، والابتكار كقيم أساسية؛ ويعمل القادة كنماذج يُحتذى بها وفقاً لهذه القيم؛ ويتم تأهيل المديرين لمواصلة ثقافتهم المؤسسية؛ كما تصمم قنوات الاتصال للتأكيد على القيم الأساسية بين الموظفين؛ وتستخدم القيم الأساسية كمعايير لتوظيف موظفين جدد؛ كما يتم تجنب إهمال الموظفين للحفاظ 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 ثقافتَي 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 تساهم 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 التوجه نحو السوق تساهم في تحسين الأداء المستدام الاجتماعي في قطاع البناء في ماليزيا. في حين أكدت دراسة (Lozano, 2008) أن ثقافة المجموعة تساهم في تحسين الأداء المستدام. كما توصلت دراسة (Bakhsh Magsi et al, 2018) إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد 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 تساهم ثقافة الابتكار وثقافة الجودة في تعزيز الأداء البيئي والاجتماعي للمنظمات في الصين. كما تساهم ثقافة الابتكار التوجه 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 تايبوان. لذلك، تؤكد الدراسات الأتية: ((Khaddage-Soboh et al, 2024; Sun et al, 2024; Ali et al, 2024 & Wang et al, 2022)) وجود تأثير 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 تساهم ثقافة تبادل المعرفة في تعظيم الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لتعزيز الابتكار الذي يساهم في تعزيز الأداء المستدام في القطاع الصناعي في بنجلاديش (Gazi et al, 2024). وتساعد الثقافة التنظيمية القائمة على البيانات في تعزيز القرارات 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 تُمارس بها الاستدامة من دولة إلى أخرى. وقد أوضحت دراسة (Dubey et al, 2017) أن الثقافات ذات التوجه المرن تُقدر الإبداع والعفوية والمجازفة، وبالتالي تميل إلى التركيز بشكل أكبر على الاستدامة الاجتماعية في قطاع الفنادق في نيجيريا. بينما تؤكد الثقافات التي تركز على التوجه التحكيمي 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 ومجهوداً في إقناع أعضائها بتبني ممارسات الاستدامة، كما في الولايات المتحدة، بينما تستجيب الثقافات الجماعية بسرعة أكبر لتبني ممارسات الاستدامة، إذ يشارك أعضاؤها بمبادرات الاستدامة فيما بينهم بشكل استباقي، 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; Fok et al, 2023; Fok et al, 2022 & 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 القدرات الدافعية Ability-Motivation-Opportunity Theory في تفسير الدوافع التي تجعل 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، إذ لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من الاستكشاف حول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستدامة المؤسسية (Linnenluecke & Griffiths, 2010). كما توجد حاجة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المستدام من خلال الدراسات الطولية التي تتابع تطور هذه العلاقة بمرور الوقت (Wang, 2019). وتوجد حاجة أيضاً إلى دراسة تأثير الثقافة التعاونية على أداء الاستدامة والقدرة التنافسية للمنظمة (Matinaro & Liu, 2017). كما ينبغي أن تحلل الدراسات المستقبلية تصورات الأداء المستدام من وجهة نظر العملاء (Gebril Taha & Espino-Rodríguez, 2020). لذلك، هناك حاجة إلى تصميم نظام لقياس مدى تطور الثقافة التنظيمية وقدرتها على التكيف مع التغييرات 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 وإدراكهم في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة والأداء المستدام، مما يساهم في توفير فهم أعمق حول لتأثير 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

أكدت 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 القيمة 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 النظيفة في مؤسساتهم، تبني رؤية وقيم الاستدامة ضمن نموذج الثقافة التنظيمية المستدامة، بوصفها محركاً رئيسياً لجميع مبادرات الإنتاج النظيفة 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 التأكد 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 المديرين 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 التنبؤ الناجح لممارسات الاستدامة، وتقييم رؤى جديدة حول أفضل السبل للتعامل مع قضايا إدارة التغيير، كما يتيح فهم القيم التنظيمية تصوراً أوضح 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 منظماتهم (Medina-Álvarez & Sanchez-Medina, 2023). وبالتالي، يمكن للشركات تحسين أدائها المستدام أيضاً من خلال تطوير ثقافة تنظيمية رقمية تعزز نشر ممارسات الاستدامة وتدمجها في العمليات التشغيلية (Rodríguez-González et al, 2023). وبناءً على ماسبق، 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 وتوجيهات الدراسات المستقبلية ذات الصلة بهذا الموضوع. وتُظهر مراجعة الدراسات السابقة وجود فجوة زمنية بين توقيت نشر الأبحاث بين عامي ٢٠٠٧ و٢٠٢٤، 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 لقدرتهما على تصوير الواقع الفعلي للظاهرة، وكونهما أكثر ملائمة للبحوث الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، تركزت غالبية الأبحاث المنشورة في دول مثل تايلاند، تليها ماليزيا، والصين، والهند، وغيرها، مما يظهر اهتمام دول جنوب شرق آسيا بتبني ثقافة تنظيمية موجهة نحو الاستدامة في المنظمات، حيث يعتمد أداء الاستدامة المؤسسية بشكل كبير على البُعد 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 ومشاركة على نطاق واسع (Kantabutra, 2020 & Ketprapakorn, 2019).

وتُظهر مراجعة الدراسات السابقة أن التنفيذ الناجح للاستدامة المؤسسية يعتمد بدرجة كبيرة على إحداث تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية، بدلاً من الاكتفاء بإجراء 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 استراتيجيات المنظمة، وثقافتها التنظيمية، والعوامل السياقية (Lozano, 2012). وعندما يشعر الأفراد بأنهم يعملون في بيئة تتمتع بثقافة تنظيمية أكثر تماسكاً وتأثيراً، فإنهم يكونون 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 وممارستها 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 ألا تقتصر على النظر في التأثير الإجمالي للتنظيمية، بل ينبغي أيضاً أن تولي اهتماماً للاختلافات البنيوية 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). Corporate greening as moralization. *Organization Studies*, 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., & Thursamy, 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., Olenov, 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., Szöcs, 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., Szöcs, 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., Upadhaya, 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.