

IMPLICAȚII ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE PRIVIND PERFORMANȚELE ORGANIZAȚIEI. O ANALIZĂ BIBLIOMETRICĂ ȘI CALITATIVĂ

Bianca-Mihaela MANOLACHE

Miruna-Florentina MICȘAN

BUCHAREST UNIVERSITY OF ECONOMIC STUDIES, ROMANIA

Faculty of Management

DOI: 10.24818/MSWP.2026.10

Abstract: *Organizational culture shapes a set of informal rules, values, and behavioral patterns that influence how employees think and act within an organization. In this context, organizational culture is increasingly recognized as a key determinant of organizational performance, influencing its ability to adapt, innovate, and effectively utilize human resources. This paper aims to analyze the role of organizational culture in determining organizational performance, from the perspective of the existing literature. To achieve this objective, two complementary methods were employed: bibliometric analysis, conducted using the Biblioshiny software program, based on data extracted from the Web of Science Core Collection, and qualitative content analysis, carried out using the LIGRE v.6.5.1 software program, based on a sample of 15 relevant abstracts. The results highlight that the relationship between organizational culture and performance is complex and multidimensional, being influenced by factors such as innovation, knowledge sharing, and employee engagement. Furthermore, organizational performance is addressed from multiple perspectives, including organizational effectiveness, competitive advantage, and long-term survival. Therefore, organizational culture can be considered a strategic factor in supporting performance, contributing to internal coherence, human capital development, and the organization's ability to adapt to external environmental demands.*

Keywords: organizational culture, performance, bibliometric analysis, qualitative analysis.

Rezumat: *Prin intermediul culturii organizaționale se conturează un set de reguli informale, valori și modele de comportament care influențează modul în care angajații gândesc și acționează în cadrul organizației. În acest context, cultura organizațională este tot mai frecvent recunoscută ca un factor determinant al performanței organizației, influențând capacitatea acesteia de adaptare, inovare și valorificare a resurselor umane. Lucrarea de față își propune să analizeze rolul culturii organizaționale în determinarea performanțelor organizaționale, din perspectiva literaturii de specialitate. Pentru atingerea acestui scop, au fost utilizate două metode complementare: o analiză bibliometrică, realizată cu ajutorul programului software Biblioshiny, pe baza datelor extrase din Web of Science Core Collection, și o analiză calitativă de conținut, realizată prin intermediul programului software LIGRE v.6.5.1, pe baza unui eșantion de 15 abstracte relevante. Rezultatele evidențiază faptul că relația dintre cultura organizațională și performanță este una complexă și multidimensională, fiind influențată de factori precum inovarea, schimbul de cunoștințe și angajamentul angajaților. De asemenea, performanța organizațională este abordată din perspective multiple, cum ar fi eficacitatea organizațională, obținerea unui avantaj competitiv și supraviețuirea pe termen lung. Așadar, cultura organizațională poate fi considerată un factor strategic în susținerea performanței, contribuind la adaptarea organizației spre cerințele din mediului extern.*

Cuvinte cheie: cultură organizațională, performanță, analiza bibliometrică, analiză calitativă.

JEL Classification: M14, L25, D23, M12, O15, M10.

1. Introducere

Cultura organizațională reprezintă un element esențial în funcționarea oricărei organizații. Într-un context economic din ce în ce mai dinamic și competitiv, organizațiile sunt nevoite să se adapteze constant, iar cultura organizațională devine un factor important care contribuie la crearea unui mediu de lucru stabil, la orientarea angajaților și la atingerea obiectivelor strategice (Albu și Popa, 2019; Kasemsap, 2017). Acest aspect, lansat în Statele Unite ale Americii la începutul anilor '80, a evoluat ulterior într-un model fundamental din cadrul științei managementului, sub denumirea de „școala managementului cultural” (Ghilic-Micu et al., 2012). Interesul pentru conceptul de „cultură organizațională” s-a intensificat în special la finalul anilor '80 și începutul

anilor '90, când cercetătorii încercau să explice diferențele de performanță dintre companiile americane și cele japoneze (Akpa, Asikhia și Nneji, 2021).

Importanța acordată culturii organizaționale a crescut semnificativ de-a lungul timpului, aceasta fiind tot mai mult considerată un factor esențial pentru funcționarea zilnică a organizațiilor, în condițiile în care s-a constatat că performanța este strâns legată de cultura existentă la nivel organizațional (Akpa, Asikhia și Nneji, 2021). În același timp, managementul performanței a devenit un subiect de mare interes pentru cercetătorii din domeniu (Akpa, Asikhia și Nneji, 2021).

În literatura de specialitate, cultura organizațională este analizată frecvent în relație cu performanța organizațională, fiind considerată un factor care poate influența atât direct, cât și indirect rezultatele organizației. De asemenea, cercetările arată că influența culturii asupra performanței este adesea mediată de factori precum inovarea organizațională, schimbul de cunoștințe sau angajamentul angajaților (Naveed et al., 2022; Raziq et al., 2024; Nikpour, 2017). Cu toate acestea, deși relația dintre cultura organizațională și performanță a fost intens studiată, literatura evidențiază existența a numeroase perspective și variabile intermediare analizate separat. Astfel, se conturează nevoia unei abordări integrate, care să evidențieze atât principalele direcții de cercetare, cât și modul în care aceste concepte sunt interconectate. În acest sens, utilizarea unei analize bibliometrice, completată de o analiză de conținut, permite o înțelegere mai clară și mai structurată a domeniului.

Scopul acestei lucrări este de a analiza modul în care cultura organizațională influențează performanțele unei organizații, prin evidențierea principalelor direcții de cercetare din literatura de specialitate. În acest sens, obiectivele cercetării vizează identificarea tendințelor existente în domeniu și evidențierea factorilor prin care cultura organizațională contribuie la obținerea performanței.

Lucrarea este structurată în mai multe capitole. Prima parte include recenzia literaturii și prezentarea cadrului metodologic utilizat. Următoarele capitole sunt dedicate analizei bibliometrice și analizei de conținut. În final, lucrarea se încheie cu prezentarea concluziilor, care sintetizează rezultatele obținute și evidențiază implicațiile acestora.

2. Recenzii ale literaturii

2.1. Aspecte specifice ale culturii organizaționale

Toate organizațiile care au existat până acum și-au avut propria cultură, chiar dacă în urmă cu mai mulți ani, într-o carte de specialitate, nu se folosea încă expresia „cultură organizațională”. Cercetătorii, media și oamenii de afaceri au început să acorde atenție culturii organizaționale la începutul anilor '80, când mai multe publicații au început să susțină că aceasta poate face diferența dintre succes și eșec într-o organizație (Popescu, 2010).

Cultura organizațională poate fi înțeleasă ca un ansamblu de valori, credințe și norme care influențează comportamentul angajaților și modul în care aceștia iau decizii la locul de muncă (Darmawan, 2024). Aceasta reprezintă un mod specific de gândire și de abordare a problemelor, un sentiment de apartenență la o echipă (Burduș și Popa, 2018). Prin intermediul culturii organizaționale, comportamentul membrilor poate fi format și orientat în direcția dorită de organizație (Setyowati și Prabowo, 2023).

În esență, cultura organizațională este formată dintr-un set de presupuneri fundamentale împărtășite de membrii unei organizații, dezvoltate în timp, pe măsură ce aceștia învață să gestioneze diferite probleme legate de integrarea internă și de adaptarea la mediul extern (Nikpour, 2017). Natura culturii organizaționale ține de cât de importante sunt aceste presupuneri colective în definirea acțiunilor organizației și în anticiparea modului în care aceasta va evolua (Kim și Chang, 2018). Din această perspectivă, cultura organizațională funcționează ca un element de legătură între diferitele componente ale organizației, fie ele operaționale, structurale sau umane, bazându-se pe semnificațiile comune împărtășite de membri (Luciano-Alipio et al., 2026). Aceasta ajută la stabilirea unor obiective comune, dincolo de interesele individuale, și facilitează comunicarea dintre angajați și superiori (Lubis și Hanum, 2020). În același timp, liderii au un rol

foarte important în transmiterea valorilor culturii organizaționale, astfel încât membrii organizației să înțeleagă scopurile și viziunea acesteia și să se integreze în cadrul ei (Lubis și Hanum, 2020).

Unele cercetări explorează cu interes relația dintre cultura organizațională și personalitate, aducând în discuție despre cultura organizațională că poate fi considerată un fel de „personalitate” a organizației (Ghilic-Micu et al., 2012). State (2004, p. 20) privește cultura organizațională ca pe un ansamblu propriu organizației: „Pot exista desigur trăsături comune mai multor culturi organizaționale. Dar culturile sunt ca și personalitățile: ele se pot asemăna, dar nu se pot confunda”.

O cultură organizațională puternică este asociată, în general, cu niveluri mai ridicate de performanță organizațională (Lubis și Hanum, 2020). De aceea, este important ca o astfel de cultură să fie transmisă și noilor membri ai organizației (Lubis și Hanum, 2020). Se consideră că o cultură puternică asigură performanța organizațională fiindcă grupurile care lucrează împreună tind să fie mai productive decât cele în care există conflicte sau dezacorduri (Tan, 2019).

Cultura organizațională influențează nu doar comportamentele interne, ci și modul în care membrii și grupurile interacționează cu alte organizații (Lubis și Hanum, 2020). Prin urmare, este deosebit de importantă înțelegerea și gestionarea corectă a acesteia pentru a se asigura performanța pe termen lung a oricărei companii.

2.2. Abordări teoretice privind performanța organizațională

Termenul de „performanță” are origini latine și este asociat cu finalizarea unei activități propuse (Stanciu, 2021). Performanța organizațională, este definită în lucrarea lui Kiziloglu (2022), drept starea de competitivitate a unei organizații, atinsă printr-un anumit nivel de productivitate și eficiență, care îi permite acesteia să își asigure o prezență sustenabilă pe piață. Totodată, performanța este influențată de numeroși factori și practici manageriale, care pot avea efecte directe sau indirecte asupra evoluției acesteia (Bîrcă, 2011). În acest sens, performanța reprezintă un obiectiv permanent al organizației și un element esențial al activității manageriale (Mirea, 2019).

Totuși, nu există o definiție universal valabilă, deoarece performanța este interpretată diferit în funcție de contextul organizațional și de obiectivele urmărite (Stanciu, 2021). Din această perspectivă, performanța nu trebuie privită doar ca rezultat final, ci și ca un proces continuu de evaluare a modului în care organizația își îndeplinește obiectivele (Mirea, 2019).

Literatura de specialitate din domeniul performanței organizaționale ne arată că evaluarea acesteia se poate face atât prin indicatori financiari, cât și nefinanțari, precum creșterea vânzărilor, profitabilitatea, rentabilitatea, fluctuația personalului sau retenția clienților (Turulja et al., 2023). De aceea, dezvoltarea unor modele noi de afaceri sau adaptate impune o atenție sporită, întrucât acestea produc efecte pe termen mediu și lung, prin intermediul strategiilor care le susțin (Jerdea, 2023).

2.3. Analiza relației dintre cultura organizațională și performanțele organizației

Este important de subliniat despre cultura organizațională că nu trebuie confundată cu viziunea, misiunea și strategia organizației. Aceasta se concentrează asupra unor elemente constitutive specifice, cum ar fi normele care se dezvoltă în cadrul grupurilor de muncă, regulile de comportament, filosofia care ghidează politică organizației în relația cu partenerii de afaceri, valorile dominante adoptate de organizație referitoare la produse, regulile stabilite pentru eficiența funcționării organizației, spiritul și climatul care definesc organizația în mediul intern, dar și în relațiile cu mediul înconjurător (Ghilic-Micu et al., 2012).

În ultimele decenii, managementul organizațional a cunoscut schimbări semnificative, determinate de intensificarea concurenței, diversificarea forței de muncă și creșterea complexității mediului de afaceri. În acest context, organizațiile au căutat strategii de management mai eficiente, iar cultura organizațională a devenit un element central al funcționării lor (Akpa, Asikhia și Nneji, 2021).

Cultura organizațională este tot mai frecvent asociată cu nivelul de performanță al organizației, deoarece influențează modul în care angajații gândesc, acționează și colaborează. Studiile arată că, atunci când membrii organizației sunt ghidați de aceleași norme și valori, performanța lor tinde să se îmbunătățească (Hofstede, 2001). O cultură organizațională puternică are un impact direct asupra procesului decizional, formulării politicilor, stilului de leadership și climatului de lucru (Hofstede și Hofstede, 2005). De asemenea, aceasta susține inovarea, flexibilitatea internă, utilizarea eficientă a capitalului uman și atingerea obiectivelor strategice pe termen lung. Mai mulți autori argumentează că o cultură organizațională puternică este benefică pentru performanță, deoarece îndeplinește trei funcții esențiale (Akpa, Asikhia și Nneji, 2021). În primul rând, aceasta acționează ca o formă de control social, influențând deciziile și comportamentul angajaților. În al doilea rând, funcționează ca un liant social, întărind sentimentul de apartenență și sprijinind atragerea și retenția angajaților valoroși. În al treilea rând, cultura îmbunătățește comunicarea și cooperarea dintre membrii organizației (Kiziloglu, 2022). Această perspectivă susține ipoteza culturii puternice, potrivit căreia factorii culturali pot fi asociați cu niveluri ridicate ale performanței organizaționale (Kiziloglu, 2022). Conform acestei viziuni, cultura contribuie la performanță atunci când este puternică și susținută de valori, convingeri și modele de comportament comune. În acest sens, trăsăturile culturale pozitive pot influența direct performanța, în funcție de intensitatea cu care sunt manifestate.

Multe dintre cercetările publicate în baza de date Web of Science Core Collection (Clarivate, 2026) demonstrează faptul că influența culturii organizaționale asupra performanței organizației este una pozitivă.

3. Metodologia cercetării

Scopul cercetării este de a analiza, prin intermediul literaturii de specialitate, impactul culturii organizaționale în atingerea performanței organizației, evidențiind în ce măsură aceasta este considerată un factor relevant, precum și principalele perspective și direcții de cercetare din domeniu. Prezenta cercetare a fost realizată utilizând metoda analizei bibliometrice, prin intermediul căreia a fost investigată relația dintre conceptele „cultură organizațională” și „performanță organizațională”. În completare, a fost realizată o analiză calitativă de conținut, în vederea identificării principalelor direcții de cercetare și a temelor recurente din domeniu.

În realizarea cercetării, datele au fost colectate utilizând baza de date Web of Science Core Collection (Clarivate, 2026). Data la care s-a efectuat căutarea a fost 20 martie 2026, astfel încât rezultatele reflectă stadiul actual al cercetărilor din domeniu. Pentru identificarea lucrărilor relevante s-a utilizat câmpul topic, care permite căutarea simultană în titlu, rezumat și cuvinte-cheie, facilitând astfel o acoperire mai largă a literaturii de specialitate cu privire la tema abordată. În procesul de căutare a fost utilizată următoarea formulă: („organizational culture” OR „corporate culture” OR „workplace culture”) AND („organizational performance” OR „firm performance” OR „company performance” OR „business performance” OR „organizational effectiveness”). În urma aplicării acestei formule au fost identificate 1688 de rezultate. Mai apoi, pentru a asigura relevanța și omogenitatea bazei de date, au fost aplicate trei filtre. Astfel, s-a optat pentru analiza lucrărilor publicate în ultimii zece ani, respectiv în perioada 2017-2026, având în vedere faptul că domeniul este unul dinamic, iar cercetările recente sunt mai relevante pentru obiectivele lucrării. De asemenea, au fost selectate doar documentele redactate în limba engleză, deoarece aceasta reprezintă limba principală de comunicare științifică la nivel internațional, facilitând accesul la cele mai citate și influente studii. Totodată, pentru a asigura relevanța tematică și a evita abaterile de la domeniul vizat, au fost incluse în analiză doar lucrările încadrate în domeniul managementului, fiind excluse articole din alte arii care nu prezintă relevanță directă pentru tema analizată. Aplicarea filtrului de domeniu a redus rezultatele la numai 731 de lucrări. În ceea ce privește criteriul temporal, au fost păstrate doar lucrările publicate în perioada 2017-2026, fiind eliminate studiile anterioare acestui interval, pentru a surprinde evoluțiile recente din literatura de specialitate, iar limitarea la perioada analizată a condus la 435 de lucrări. În final, după selectarea

lucrărilor care au fost realizate exclusiv în limba engleză, baza de date finală a cuprins 432 de documente, care au fost utilizate în analiza bibliometrică.

Procesul de selecție a lucrărilor este ilustrat prin diagrama PRISMA, care poate fi observată în figura 1 și care evidențiază etapele de identificare, verificare, eligibilitate și includere a studiilor. Astfel, 1256 de lucrări au fost excluse în urma aplicării filtrului de domeniu, 296 de lucrări au fost eliminate pe baza criteriului temporal, iar 3 lucrări au fost excluse în funcție de limbă. În etapa de eligibilitate, au fost analizate 432 de abstracte, dintre care 417 au fost excluse deoarece nu prezintă relevanță pentru scopul lucrării, rezultând un eșantion final de 15 abstracte, incluse în analiza calitativă.

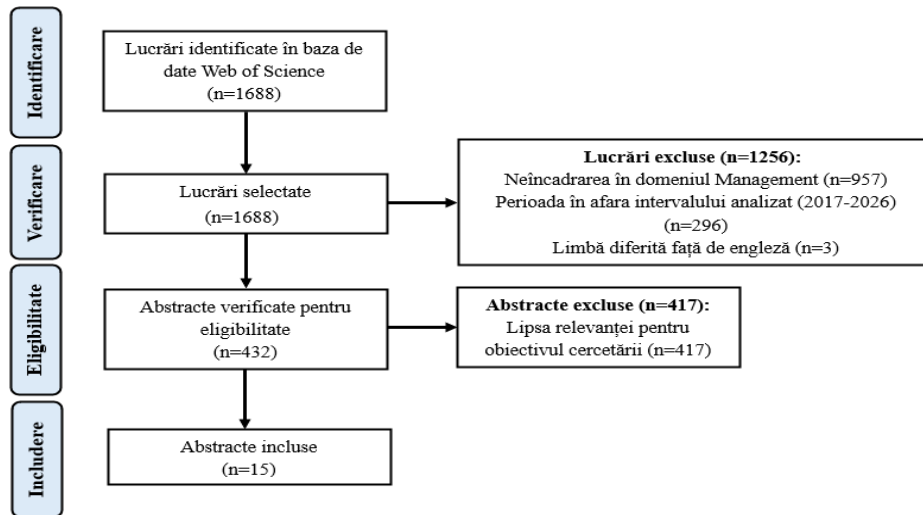


Fig. 1. Diagrama PRISMA

Sursa: Realizată de autori, adaptată după Mircioiu (2024)

Datele obținute în etapa de eligibilitate (n=432) au fost ulterior exportate și prelucrate cu ajutorul programului software Biblioshiny (K-Synth, 2026), care permite realizarea unor analize bibliometrice detaliate și vizualizarea rezultatelor în diverse moduri ușor de interpretat și de observat. Cu ajutorul acestui instrument au fost realizate diferite tipuri de analize, menite să ofere o imagine de ansamblu asupra domeniului studiat. De asemenea, pentru analiza calitativă s-au utilizat cele 15 abstracte relevante, obținute în urma etapei de eligibilitate. Analiza acestora s-a realizat prin intermediul programului software LIGRE v.6.5.1 (Logiciels Ex-l-tec, 2026), care a permis crearea unui arbore de codificare specific analizei de conținut, prin organizarea informațiilor identificate, în două ramuri principale, respectiv factorii culturii organizaționale și performanțele obținute.

4. Analiza datelor dintr-o perspectivă bibliometrică

În figura 2 sunt prezentate caracteristicile principale ale bazei de date utilizate în analiză. Astfel, aceasta cuprinde lucrări publicate în ultimii zece ani (2017-2026), provenite din 193 de surse. În total, au fost identificate 432 de documente, ceea ce indică un volum relevant pentru tema analizată. Rata anuală de creștere se află într-o ușoară scădere, având valoarea de -12,38%. În ceea ce privește autorii, baza de date include 1227 de autori, dintre care doar 53 au publicat lucrări individuale, aspect care evidențiază o tendință clară spre colaborare în realizarea cercetărilor. Totodată, gradul de co-autorat este reflectat și de media de 2,97 autori per document, în timp ce procentul de co-autorat internațional este de 33,1%, indicând o deschidere moderată către colaborări între autorii din diferite țări. În ceea ce privește cuvintele cheie ale autorilor, au fost identificate 1404, sugerând o diversitate crescută a temelor abordate în cadrul studiilor analizate. Vârsta medie a documentelor este de 4,49 ani, pe când media citărilor atinge o valoare de 20,76 citări per document.

În continuarea analizei a fost creată o hartă strategică, ilustrată în figura 3. Aceasta analizează co-ocurența cuvintelor cheie și evidențiază principalele direcții de cercetare din domeniu, în funcție de două dimensiuni: gradul de dezvoltare (density) și gradul de relevanță (centrality) (Mudey, Kulmie și Umar, 2025). Prima dimensiune (Axa X) exprimă nivelul de dezvoltare internă, pe când cea de-a doua (Axa Y) se referă la importanța temei în domeniu (Mohamed și Marzouk, 2023; Verma, Gupta și Kumar, 2025). Astfel, harta este împărțită în patru mari cadrane, fiecare incluzând câte o anumită categorie de teme, iar cele cinci clustere arată legăturile dintre cuvintele cheie care tind să apară împreună în literatura de specialitate (Mircioiu, 2024; Verma, Gupta și Kumar, 2025).



Fig. 2. Principalele informații caracteristice bazei de date

Sursa: Realizat de autori cu ajutorul Biblioshiny (K-Synth, 2026)

Primul cadran, corespunzător unui grad de relevanță scăzut și unui grad de dezvoltare ridicat, include temele de nișă (Mudey, Kulmie și Umar, 2025). În această zonă se regăsește un singur cluster foarte mic, format din concepte precum „performanță financiară”, „sustenabilitate” și „responsabilitate social corporativă”. Acești termeni sunt foarte specifici, nefiind comuni tuturor lucrărilor analizate (Mohamed și Marzouk, 2023). Cel de-al doilea cadran, cu un grad de relevanță ridicat și un grad de dezvoltare ridicat, cuprinde temele motoare (Mudey, Kulmie și Umar, 2025) și include un cluster destul de mare, referitor la „impact”, „performanța firmei” și „avantaj competitiv”. Acestea sunt concepte aflate în creștere, care devin treptat de cel mai mare interes, reprezentând principalele direcții ale cercetărilor actuale (Mohamed și Marzouk, 2023).

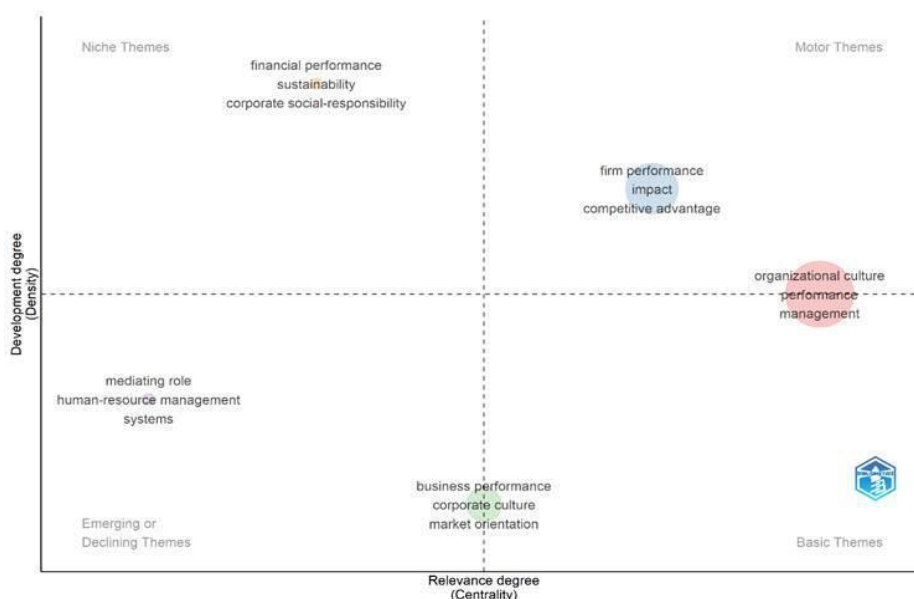


Fig. 3. Hartă tematică

Sursa: Realizată de autori cu ajutorul Biblioshiny (K-Synth, 2026)

Cu alte cuvinte, sunt teme foarte importante pentru înțelegerea relației dintre cultura organizațională și performanță, contribuind la dezvoltarea domeniului. În cadranul al treilea, cu un grad de relevanță ridicat și un grad de dezvoltare scăzut, se regăsesc temele de bază (Mudey, Kulmie și Umar, 2025). Acestea reprezintă conceptele fundamentale de la care pornesc majoritatea cercetărilor din domeniu (Verma, Gupta și Kumar, 2025). Din această categorie fac parte două clustere de dimensiuni mari. Cel reprezentat de conceptele „cultură organizațională”, „performanță” și „management” are cea mai mare dimensiune, ceea ce indică o frecvență ridicată a acestor concepte în literatura analizată (Mircioiu, 2024). Poziționarea sa la limita dintre cadranul temelor motoare și cel al temelor de bază, se poate explica prin faptul că include niște concepte fundamentale și foarte utilizate, dar care au început să capete, totodată, și un grad mai ridicat de dezvoltare. Pe de altă parte, clusterul care cuprinde conceptele „performanța afacerii”, „cultură corporativă” și „orientarea spre piață” se situează la intersecția cadranelor de jos, fără a aparține în totalitate nici temelor de bază, nici temelor emergente sau în declin. Acest lucru poate arăta fie că acești termeni sunt în curs de stabilizare, având un potențial de a deveni teme de bază în viitor, fie că sunt termeni fundamentali care se îndreaptă ușor spre declin. În cel de-al patrulea cadran, corespunzător temelor emergente sau în declin, apar concepte precum „sisteme”, „rol de mediere” și „managementul resurselor umane”. Acestea au atât o relevanță scăzută, cât și un grad redus de dezvoltare, ceea ce poate sugera fie că sunt direcții noi, aflate în curs de dezvoltare, fie că interesul pentru acestea este în scădere (Mudey, Kulmie și Umar, 2025; Verma, Gupta și Kumar, 2025).

Distribuția celor cinci clustere poate fi influențată și de perioada analizată. Având în vedere că baza de date include lucrări relativ recente, este posibil ca anumite teme să fie încă în proces de dezvoltare, demonstrând că domeniul analizat se află într-o continuă evoluție.

În cele ce urmează, este prezentată o hartă a colaborărilor internaționale dintre autorii mai multor țări (figura 4), care evidențiază distribuția geografică a cercetărilor și legăturile existente între diferite state în realizarea lucrărilor (Panda și Swamy, 2025; Verma et al., 2025). Se poate observa că intensitatea culorii reflectă numărul de contribuții, în timp ce liniile dintre țări indică relațiile de colaborare între autori din diferite state (Verma, Gupta și Kumar, 2025).

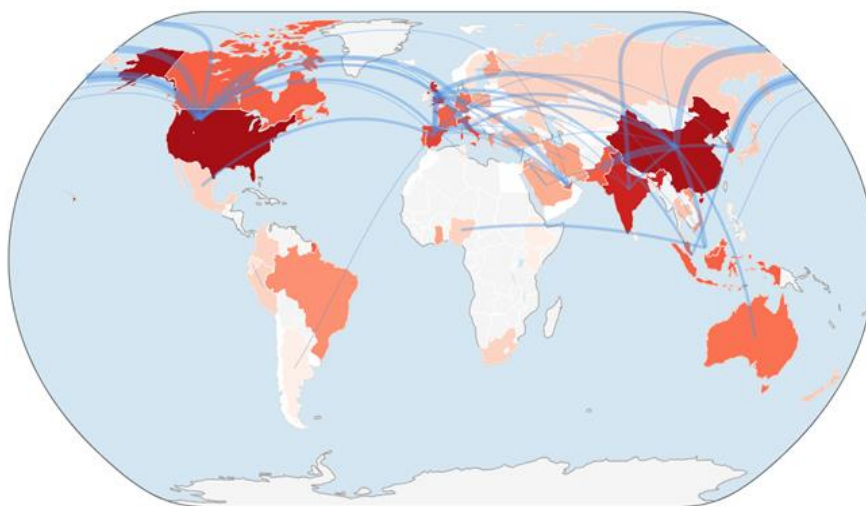


Fig. 4 – Hartă a colaborărilor internaționale

Sursa: Realizată de autori cu ajutorul Biblishiny (K-Synth, 2026)

Astfel, SUA se evidențiază ca fiind unul dintre cei mai importanți actori, având un număr foarte ridicat de publicații și numeroase colaborări internaționale. Acesta este conectat cu mai multe regiuni, în special cu Europa și Asia. De asemenea, China și India prezintă o activitate mai intensă, fiind evidențiate prin culori mai închise. Acestea au un număr semnificativ de colaborări, în special cu țări dezvoltate, prezentând o creștere a implicării lor în cercetarea internațională. În Europa, se remarcă țări precum Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, Italia, Spania, Portugalia, Franța și Germania ca având un număr ridicat de contribuții. Acestea creează legături

atât între ele, cât și cu alte state ale lumii. Totodată, se poate observa că există și țări cu o contribuție mai redusă, evidențiate prin culori mai deschise, indicând un număr mai mic de publicații. În aceste cazuri, implicarea în rețeaua internațională este mai redusă.

Liniile de legătură dintre țări arată că majoritatea colaborărilor se realizează între state dezvoltate sau între acestea și economii emergente (Verma, Gupta și Kumar, 2025). Acest lucru poate fi explicat de accesul la resurse, infrastructură de cercetare și rețele academice dezvoltate. De altfel, aceste colaborări internaționale ar putea fi influențate și de alți factori, printre care limba de publicare. Utilizarea limbii engleze ca limbă principală în cercetare facilitează cooperarea între autori din diferite țări și contribuie, de asemenea, la crearea unor legături mai puternice între aceștia. În ansamblu, colaborările internaționale joacă un rol destul de important în dezvoltarea domeniului studiat, facilitând schimbul de idei și, totodată, creșterea vizibilității cercetărilor.

5. Analiza de conținut dintr-o perspectivă calitativă

Pentru a completa rezultatele obținute în cadrul analizei bibliometrice, a fost realizată și o analiză de conținut, cu scopul de a aprofunda modul în care literatura de specialitate explică relația dintre cultura organizațională și performanță. Dacă analiza bibliometrică a oferit o imagine de ansamblu asupra tendințelor și direcțiilor de cercetare, analiza calitativă permite înțelegerea mai detaliată a mecanismelor prin care cultura organizațională influențează rezultatele organizației. În acest sens, pe baza celor 15 abstracte relevante care au fost selectate, s-a construit un arbore de codificare, care evidențiază două direcții principale: (1) factorii culturii organizaționale care influențează performanțele și (2) tipurile de performanțe obținute sub influența factorilor ce țin de cultura organizațională. Acest arbore de codificare este reprezentat în figura 5.



Fig. 5. Arborele de codificare pentru analiza de conținut

Sursa: Realizat de autori cu ajutorul programului LIGRE v.6.5.1 (Logiciels Ex-l-tec, 2026)

Astfel, prima ramură a arborelui, referitoare la factorii culturii organizaționale, evidențiază elementele prin care cultura organizațională contribuie la obținerea performanței. Un prim aspect important este reprezentat de capabilitățile dinamice, care permit organizațiilor să se adapteze rapid la schimbările din mediul extern și să își mențină competitivitatea, în special în medii foarte dinamice (Costa et al., 2025). De asemenea, inovarea organizațională apare ca un mecanism foarte important prin care cultura influențează performanța. O cultură orientată spre inovare poate conduce la creșterea eficacității organizaționale (Naveed et al., 2022). Un alt element important este reprezentat de managementul cunoștințelor care se referă, în special, la schimbul de cunoștințe între angajați. Acesta joacă un rol de mediere foarte important în relația dintre cultura organizațională și performanță, contribuind la îmbunătățirea rezultatelor organizației (Raziq et al., 2024) prin valorificarea resurselor interne. Orientarea către angajați și factorii motivaționali au, de asemenea, un rol esențial. În acest sens, cultura organizațională influențează comportamentul, motivația și loialitatea angajaților, contribuind la crearea unui mediu de lucru plăcut și cu mai puține conflicte (Kasemsap, 2017). Tot în această direcție se încadrează și satisfacția la locul de muncă, precum și munca în echipă, care contribuie la crearea unui climat organizațional favorabil performanței. Studiile arată că organizațiile care promovează comunicarea, colaborarea și satisfacția angajaților au șanse mai mari să își atingă obiectivele (Darmawan, 2024; Tan, 2019). Pe de altă parte, integrarea organizațională și stilul de conducere influențează modul în care cultura se reflectă în performanțele obținute de organizație. Cultura organizațională modelează comportamentele angajaților și modul în care aceștia colaborează pentru atingerea obiectivelor comune, determinând, în unele cazuri, o îmbunătățire a indicatorilor de performanță (Acimovic, Mijuskovic și Spasenic, 2021), iar în anumite contexte, stilul de leadership autoritar poate amplifica eficacitatea (Lee et al., 2024). La fel de important este și angajamentul organizațional, cu rol de mediere în relația culturii cu performanțele organizaționale (Nikpour, 2017).

Cea de-a doua ramură a arborelui evidențiază principalele tipuri de performanță identificate în literatura de specialitate, respectiv rezultatele concrete generate de cultura organizațională. Un prim rezultat important este eficacitatea organizațională, care apare frecvent în literatura analizată. Studiile confirmă faptul că o cultură organizațională puternică are ca efect o eficacitate crescută, direct sau prin intermediul altor factori, precum inovarea (Naveed et al., 2022). De asemenea, atingerea obiectivelor strategice este strâns legată de existența unei culturi organizaționale care oferă un sentiment de unitate și stabilitate angajaților (Albu și Popa, 2019; Kasemsap, 2017). Un alt tip de performanță se reflectă în avantajul competitiv, cultura organizațională fiind considerată un element esențial în diferențierea organizațiilor pe piață și în menținerea performanței pe termen lung (Albu și Popa, 2019). În același timp, literatura evidențiază și rezultate precum succesul organizației și vitalitatea acesteia, în special în contexte dinamice, unde adaptabilitatea și capacitatea de răspuns rapid sunt importante pentru supraviețuire (Costa et al., 2025; Pena și Caruajulca, 2024). Succesul organizației depinde de modul de gândire și de funcționare a unei echipe care luptă pentru atingerea unui obiectiv comun (Acimovic, Mijuskovic și Spasenic, 2021). Nu în ultimul rând, supraviețuirea organizației pe termen lung apare ca un rezultat esențial, în special în cazul întreprinderilor mici și mijlocii, unde cultura organizațională joacă un rol considerabil în menținerea stabilității și dezvoltării (Pena și Caruajulca, 2024).

În ansamblu, analiza realizată evidențiază faptul că relația dintre cultura organizațională și performanță este una complexă, care se manifestă prin intermediul mai multor factori interni organizației și că performanța poate fi percepută sub mai multe forme de la o organizație la alta. Cultura organizațională influențează în principal comportamentele, procesele și modul de funcționare al organizației, iar aceste elemente determină, în final, rezultatele obținute.

6. Discuții

Rezultatele obținute evidențiază faptul că relația dintre cultura organizațională și performanța organizațională reprezintă un subiect de interes major în literatura de specialitate. Analiza realizată evidențiază diversitatea conceptelor asociate performanței organizaționale și

faptul că aceasta este influențată de numeroși factori asociați culturii organizaționale, ceea ce confirmă caracterul complex și multidimensional al acestei relații.

Analiza bibliometrică a evidențiat faptul că termeni precum „organizational culture”, „performance”, „management” și „competitive advantage” ocupă o poziție centrală în literatura de specialitate analizată, ceea ce sugerează faptul că performanța organizațională este frecvent asociată cu modul în care organizațiile își dezvoltă și valorifică propria cultură organizațională. În același timp, rezultatele analizei de conținut au arătat că influența culturii organizaționale asupra performanței nu este una directă, ci este mediată de mai mulți factori intermediari. În acest sens, mai multe dintre lucrările analizate evidențiază rolul inovării organizaționale, al schimbului de cunoștințe și al angajamentului angajaților în susținerea performanței organizaționale. De exemplu, Naveed et al. (2022) arată faptul că inovarea organizațională este un factor hotărâtor al eficacității organizaționale, în timp ce Raziq et al. (2024) evidențiază rolul schimbului de cunoștințe în relația dintre diferite tipuri de culturi organizaționale și performanță. Totodată, Nikpour (2017) susține faptul că angajamentul organizațional al angajaților are un rol de mediere important în relația dintre cultura organizațională și performanță.

Rezultatele obținute sunt susținute și de studiul realizat de Popa și Ștefan (2016), care evidențiază faptul că motivația și satisfacția la locul de muncă mediază relația dintre cultura organizațională și performanță. Acest aspect confirmă ideea conform căreia performanța nu depinde exclusiv de existența unei anumite culturi organizaționale, ci și de modul în care aceasta este influențată și influențează comportamentul, implicarea și satisfacția angajaților. De asemenea, Popa et al. (2023) demonstrează faptul că abilitățile angajaților și modul în care este perceput comportamentul liderilor influențează semnificativ caracteristicile culturii organizaționale. Acest aspect poate explica de ce organizațiile cu practici manageriale orientate spre colaborare, comunicare și implicare reușesc mai ușor să dezvolte culturi organizaționale performante.

În același timp, analiza realizată a evidențiat faptul că performanța organizațională este abordată din perspective multiple. Astfel, aceasta nu este asociată doar cu rezultatele financiare, ci și cu alți factori, cum sunt eficacitatea organizațională, avantajul competitiv, atingerea obiectivelor strategice sau supraviețuirea organizației pe termen lung, în concordanță cu studiile realizate de mai mulți autori, printre care Darmawan (2024), Naveed et al. (2022), Albu și Popa (2019), Kasemsap (2017) și Pena și Caruajulca (2024).

Din punct de vedere teoretic, rezultatele confirmă complexitatea relației dintre cultura organizațională și performanță și susțin ideea că aceasta trebuie analizată luând în considerare multiple variabile intermediare. Astfel, lucrarea contribuie la îmbogățirea literaturii existente prin evidențierea principalelor direcții de cercetare și a mecanismelor prin care cultura organizațională influențează rezultatele organizației. Din punct de vedere practic, rezultatele sugerează faptul că organizațiile ar trebui să acorde o mai mare atenție dezvoltării unei culturi organizaționale orientate către angajați, inovare și colaborare. Managerii pot utiliza aceste rezultate pentru a înțelege mai bine rolul culturii în obținerea performanței și pentru a implementa strategii care să stimuleze implicarea angajaților, schimbul de cunoștințe și adaptabilitatea.

7. Concluzii

Scopul principal al lucrării a fost de a evidenția modul în care cultura organizațională influențează performanța organizației, atât dintr-o perspectivă generală, prin analiza bibliometrică, cât și dintr-o perspectivă mai detaliată, prin analiza de conținut. Rezultatele obținute evidențiază faptul că interesul pentru această temă este unul ridicat, însă în scădere în ultimii ani, iar cercetarea este mai concentrată în anumite zone geografice, precum Statele Unite, China sau India. De asemenea, analiza tematică a arătat că relația dintre cultura organizațională și performanță este una centrală în literatura de specialitate. În același timp, analiza de conținut a evidențiat faptul că această relație nu este una directă, ci este mediată de mai mulți factori, cum ar fi capabilitățile dinamice, inovarea organizațională, schimbul de cunoștințe sau angajamentul angajaților. Totodată, performanța organizațională este abordată din mai multe perspective, precum

eficacitatea organizațională, atingerea obiectivelor strategice, obținerea avantajului competitiv sau supraviețuirea pe termen lung.

În ceea ce privește limitările studiului, acestea sunt legate în principal de utilizarea unei singure baze de date, precum și de filtrarea acestora în ceea ce privește perioada, limba și domeniul de studiu. De asemenea, analiza calitativă a fost realizată pe baza unui număr relativ redus de abstracte. Pentru cercetările viitoare, se recomandă extinderea analizei prin includerea altor baze de date și a unui număr mai mare de lucrări, precum și realizarea unor studii empirice care să testeze relațiile identificate. În același timp, ar fi utilă o abordare mai detaliată a dimensiunilor individuale ale culturii organizaționale, în special a modului în care trăsăturile de personalitate influențează și sunt influențate de aceasta. Totodată, realizarea unor studii comparative între diferite tipuri de culturi organizaționale ar putea oferi o perspectivă mai clară asupra eficacității acestora în contexte socio-culturale diferite. În acest sens, înțelegerea profundă a culturii organizaționale rămâne importantă atât pentru cercetători, cât și pentru practicieni, având un rol considerabil în explicarea performanțelor organizaționale și a factorilor care contribuie la atingerea acestora.

Referințe

1. Acimovic, S., Mijuskovic, V.M. & Spasenic, A.T., 2021. The influence of organizational culture on supply chain integration. *Serbian Journal of Management*, 16(1), pp. 161–180. [online] Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/ddb2/cbd49edce6704164783b7265a635eea61d33.pdf> [Accessed 12 June 2026].
2. Akpa, V.O., Asikhia, O.U. & Nneji, N.E., 2021. Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), pp. 361–372. [online] Available at: https://ijaem.net/issue_dcp/Organizational%20Culture%20and%20Organizational%20Performance%20%20A%20Review%20of%20Literature.pdf [Accessed 12 June 2026].
3. Albu, C.F. & Popa, S.C., 2019. Organizational Culture Importance in Organization's Performance. În: K.S. Soliman, ed. *34th International-Business-Information-Management-Association (IBIMA) Conference*. Madrid, Spania, 13-14 noiembrie 2019, pp. 6032-6040. [online] Available at: <https://ibima.org/accepted-paper/organizational-culture-importance-in-organizations-performance/> [Accessed 12 June 2026].
4. Bîrcă, A., 2011. Impactul managementului resurselor umane asupra performanței economice a organizației. *Analele Științifice ale Academiei de Studii Economice din Moldova*, nr. 9, pp. 78–82.
5. Burduș, E. & Popa, I., 2018. *Fundamentele managementului organizației*. București: Pro Universitaria.
6. Clarivate, 2026. *Web of Science Core Collection*. [online] Available at: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search> [Accessed 20 March 2026].
7. Costa, M., Oliveira, C., Rodrigues, M. & Martins, N., 2025. Conceptual Overview of Organizational Culture and Its Effect on Organizational Performance. În: E.L.S. Tome, ed. *2024 Multidisciplinary Conference on Intangibles-TAKE*. Lisabona, Portugalia, 02-04 iulie 2024, pp. 299-313. https://doi.org/10.1007/978-3-031-86660-9_22
8. Darmawan, D., 2024. Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), pp. 47–58. <https://doi.org/10.15722/jds.22.04.202404.47>
9. Ghilic-Micu, B., Stoica, M., Bodea, C.N. & Mircea, M., 2012. *Managementul sistemelor informaționale*. București: ASE.
10. Hofstede, G., 2001. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.

11. Hofstede, G. & Hofstede, G.J., 2005. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
12. Jerdea, L., 2023. A Bibliometric Analysis of a Four-Construct Framework: Innovation Management, Competitive Advantage, Agility and Organizational Performance. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 11(3), pp. 306-323. <https://doi.org/10.2478/mdke-2023-0019>
13. K-Synth Srl, 2026. *Biblioshiny, Academic Spin-Off of the University of Naples Federico*. [online] Available at: <https://www.bibliometrix.org/> [Accessed 21 March 2026].
14. Kasemsap, K., 2017. Exploring the Role of Organizational Culture in Modern Organizations. In: R. Styron, Jr. & J. Styron, eds. 2017. *Comprehensive Problem-Solving and Skill Development for Next-Generation Leaders*. Hershey, PA: IGI Global Scientific Publishing, pp. 116-138. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1968-3.ch006>
15. Kim, T. & Chang, J., 2018. Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), pp. 65-84. <https://doi.org/10.1108/lodj-08-2018-0291>
16. Kiziloglu, M., 2022. The effect of organisational culture on organisational performance: the mediating role of intrapreneurship. *The Irish Journal of Management*, 41(1), pp. 20–36. <https://doi.org/10.2478/ijm-2021-0008>
17. Lee, J.Y., Kim, S., Noh, S., Jang, S.H. & Lee, S.Y., 2024. Paradoxical organizational culture, authoritarian leadership, and international firm performance: evidence from international firms in China. *Journal of International Management*, 30(1), 101117. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101117>
18. Logiciels Ex-l-tec, 2026. *Ligre v.6.5.1*. [online] Available at: <https://ligresoftware.com> [Accessed 27 March 2026].
19. Lubis, F.R. & Hanum, F., 2020. Organizational culture. In: *2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019)*. Atlantis Press, pp. 88-91. [online] Available at: <https://www.atlantispress.com/article/125949878.pdf> [Accessed 12 June 2026].
20. Luciano-Alipio, R.A., Arevalo-Avecillas, D.X., Visurraga-Camargo, L.A., Quispe-Santivañez, G.W., Zavala-Benites, E.F., Pinto-Pagaza, D.A., Ccosñilla-Cáceres, N. & Vilca-Narvaez, J.C., 2026. The impact of change management on organizational performance: The mediating role of organizational culture. *Journal of Project Management*, 11, pp. 75-86. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2025.11.001>
21. Mircioiu, C.E., 2024. AI tools: are they a challenge for academic integrity?. *Management Student Working Papers*, 2, pp. 50-62. <https://doi.org/10.24818/mswp.2024.05>
22. Mirea, M., 2019. Performanța economică – recunoașterea evenimentelor economice, metode de calcul și analiză. *Revista Română de Statistică*, Supliment nr. 10.
23. Mohamed, B. & Marzouk, M., 2023. Bibliometric analysis and visualisation of heritage buildings preservation. *Herit Sci*, 11, 101. <https://doi.org/10.1186/s40494-023-00947-y>
24. Mudey, M.H., Kulmie, D.A. & Umar, A., 2025. Unveiling research dynamics: a bibliometric analysis of rule of law and corruption studies. *Cogent Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2519923>
25. Naveed, R.T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H. & Al-Swidi, A.K., 2022. Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>

26. Nikpour, A., 2017. The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), pp. 65-72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
27. Panda, T. & Swamy, T.N.V.R.L., 2025. Mapping the evolution of employee creativity and innovation in the sphere of business and management: a bibliometric analysis in the early 21st century. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2503425>
28. Pena, J. & Caruajulca, P., 2024. The mediating role of organizational culture between transformational leadership and organizational performance in SMEs. *Academia-Revista Latinoamericana De Administracion*, 37(2), pp. 301-314. <https://doi.org/10.1108/arla-10-2023-0172>
29. Popa, I. & Ștefan, S.C., 2016. Revaluing the culture of health organizations. A path analysis approach. În: C. Oprean & M. A. Țițu, eds. *The 2nd International Scientific Conference SAMRO 2016*. Păltiniș, România, 14-16 octombrie 2016, pp. 79-85.
30. Popa, Ș.C., Ștefan, S.C., Olariu, A.A, Popa, C.F. & Pantea, M.I., 2023. Shaping the culture of your organization by the human capital: employees' competencies and leaders' perceived behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 24(5), pp. 1164-1183. <https://doi.org/10.1108/jic-05-2022-0106>
31. Popescu, D.I., 2010. *Managementul general al firmei*. București: ASE.
32. Raziq, M.M., Jabeen, Q., Saleem, S., Shamout, M.D. & Bashir, S., 2024. Organizational culture, knowledge sharing and organizational performance: a multi-country study. *Business Process Management Journal*, 30(2), pp. 586-611. <https://doi.org/10.1108/bpmj-07-2023-0549>
33. Setyowati, A. & Prabowo, T.J.W., 2023. Budget Planning Strategy to Create Organizational Culture: A Case Study on Electrical Service Companies in Indonesia. *Quality-access to success*, 25(198), pp. 121-131. <https://doi.org/10.47750/qas/25.198.13>
34. Stanciu, M.A., 2021. Economic performance as the basis of sustainable development. *The Journal Contemporary Economy*, 6(1), pp. 106-111. [online] Available at: <http://www.revec.ro/papers/210110.pdf> [Accessed 12 June 2026].
35. State, O., 2004. *Cultura organizației și managementul*. București: ASE.
36. Tan, B.S., 2019. In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), pp. 356-368. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2018-0238>
37. Turulja, L., Kozo, A., Kurtic, E. & Bach, M.P., 2023. HRM Practices and Organizational Performance: Mediation Effect of Innovation. *South East European Journal of Economics and Business*, 18(1), pp. 85-99. <https://doi.org/10.2478/jeb-2023-0007>
38. Verma, R., Gupta, N. & Kumar, A., 2025. A comprehensive scientometric study of research trends in cybersecurity from 2000 to 2004 using Biblioshiny and VOSviewer. *Discov Netw*, 1, 10. <https://doi.org/10.1007/s44354-025-00011-0>
39. Verma, R., Kumar, A., Mashroofa, M.M. & Gupta, N., 2025. A comprehensive bibliometric analysis of research trends in sustainable inclusive economic growth within the SDG 8 framework from 2015 to 2025 using Biblioshiny and VOSviewer. *Discov Sustain*, 6, 1221. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02124-6>