



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI

TRADIȚIE ȘI EXCELENȚĂ

Facultatea de Sociologie și Asistență Socială

TEZĂ DE DOCTORAT

(Rezumat)

Coordonator

Prof. univ. dr. Traian Rotariu

Doctorand

Adrian Hudrea

**Cluj-Napoca
2015**



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
TRADIȚIE ȘI EXCELENȚĂ
Facultatea de Sociologie și Asistență Socială

Cultură organizațională în administrația publică locală din România

Coordonator

Prof. univ. dr. Traian Rotariu

Doctorand

Adrian Hudrea

**Cluj-Napoca
2015**

CUPRINS REZUMAT

Cuprinsul tezei.....	4
Cuvinte cheie:.....	5
Introducere.....	6
Tema de cercetare.....	9
Obiective și întrebări de cercetare	9
Metodologie	10
Culegerea datelor.....	10
Concluzii	11
Bibliografie.....	12

Cuprinsul tezei

Lista figurilor

Lista tabelelor

INTRODUCERE

CAPITOLUL I – ORGANIZAȚII, MANAGEMENT

1.1. Organizația

1.1.1. Definierea organizației

1.1.2. Organizații publice, organizații private

1.2. Managementul organizației

1.2.1. Management public

1.2.2. Concepte esențiale în managementul public

1.2.3. Funcțiile managementului

1.2.4. Managementul comunităților locale

1.4.5. Organizațiile publice și cetățeanul

CAPITOLUL II CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

2.1. Definiție, istoric

2.2. Manifestări ale culturii organizaționale

2.3. Schimbarea culturii organizaționale

2.4. Funcțiile culturii organizaționale

2.5. Relația cultură organizațională-cultură națională:

2.6. Raportul dintre cultura organizațională și climatul organizațional.

2.7. Relația dintre cultura organizațională și performanță

2.8. Cultura organizațională în administrația publică

2.8.1. Cultura organizațională în evoluția studiului organizațiilor

2.8.2. Cultura organizațională în contextul eficienței birocratice

2.8.3. Cultura organizațională în contextul abordărilor post-birocratice.

2.8.4. Cultura organizațională în administrația publică din România

CAPITOLUL III – TEORII PRIVIND CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

3.1. Teoria lui Edgar Schein

3.2. Teoria lui Geert Hofstede

3.3. Teoria lui Cameron și Quinn

3.4. Teoria lui Daniel Denison

CAPITOLUL IV – CERCETARE PRIVIND CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ DIN ROMÂNIA

4.1. Introducere

4.2. Cercetări pe tema culturii organizaționale în România

4.3. Obiective și întrebări de cercetare

4.4. Metodologie

4.5. Culegerea datelor

4.6. Rezultatele cercetării, analiza datelor

CONCLUZII

BIBLIOGRAFIE

ANEXA 1 – CHESTIONAR

Cuvinte cheie:

cultură organizațională, organizații publice, management public, administrație publică locală,
modelul Dension

Introducere

Marile companii private moderne (multinaționale), către care ne uităm de fiecare dată când căutăm repere de performanță, în permanenta lor goană după profit și deci performanță, eficiență, au început să valorizeze atât de mult resursa umană și rolul pe care aceasta și cultura organizațională îl pot juca în succesul organizației încât, atunci când recrutează, pun mai mult accent pe compatibilitatea dintre valorile individului și cele ale organizației decât studiile, experiența sau aptitudinile pe care acel individ le are.

De multe ori, aceste organizații preferă să recruteze (în special pentru poziții de jos, entry level) tineri, abia ieșiți de pe băncile facultății sau chiar studenți, indivizi în formare, fără un sistem de valori încă bine format, fără maturitate, fără o personalitate conturată. Visul oricărei organizații de acest gen este o organizație în care angajații împărtășesc valorile organizației și chiar se identifică cu acestea (și cu însăși organizația), în care angajații vorbesc despre organizație în termeni de „noi”, nu de „ei”, în care indivizii înțeleg obiectivele organizației și rolul pe care fiecare dintre ei îl are în atingerea acestor obiective, o organizație în care acești indivizi văd legătura între munca depusă de fiecare dintre ei, atingerea rezultatelor și satisfacția personală.

De aceea cultura organizațională (construirea, întreținerea, dezvoltarea ei) a devenit unul dintre cele mai importante aspecte în managementul organizațiilor. Cultura organizațională se referă la latura simbolică a organizației, partea mai puțin vizibilă a acesteia, mai greu de descifrat, mai greu de înțeles, dar care are un rol vital în succesul organizației. Cultura este pentru organizație ceea ce personalitatea este pentru individ: definitorie, ascunsă, greu de înțeles, formată în timp, definită de experiențe prin care a trecut încă de la apariție, greu de schimbat și având un rol fundamental în atingerea obiectivelor.

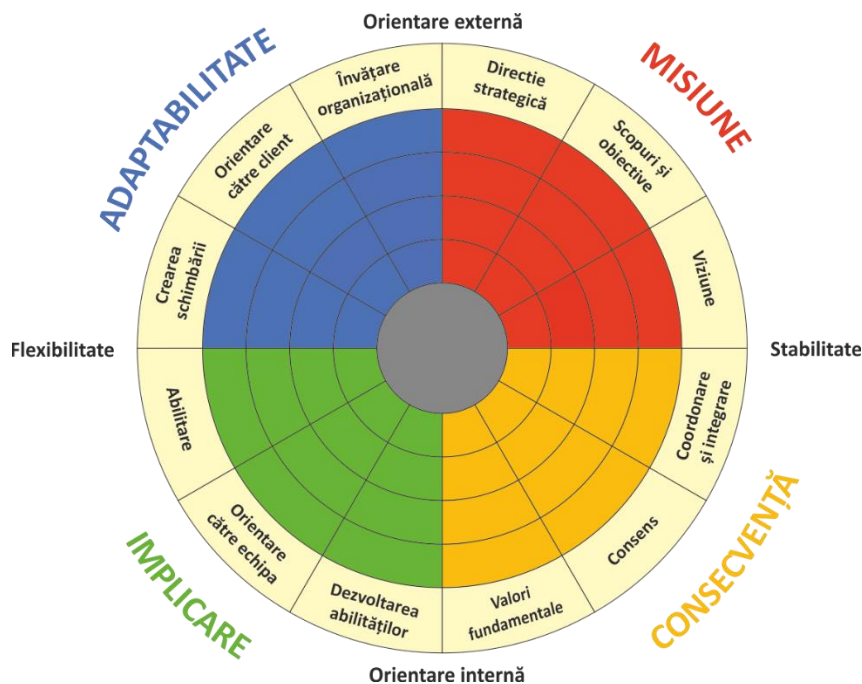
În prezent acest aspect al organizațiilor a ajuns să fie atât de important pentru succesul organizației încât marile companii depun eforturi considerabile (inclusiv financiare) pentru a construi și întreține o cultură care să susțină performanța: de la modul în care recrutează și selectează resursa umană (realizarea unui profil psihologic, verificarea compatibilității între valorile individului și cele ale organizației etc.), felul în care își organizează mediul de muncă, în care interacționează cu angajații, modul în care-i implică pe aceștia în luarea deciziilor până la oferirea unor facilități acestora pentru a se dezvolta în cadrul companiei, pentru a se implica în activități filantropice sau chiar a-și dezvolta propriile proiecte, a-și pune în aplicare propriile idei.

La fel ca în multe alte domenii, preocuparea pentru cultura organizațională a apărut mai întâi și s-a dezvoltat mai bine în sectorul privat, deoarece acesta caută în permanență modalități de a-și crește profitul, deci de a deveni mai eficient, de a valoriza la maxim resursele de care dispune. Odată cu schimbarea paradigmei în administrația publică (aparitia New Public Management), caracterizată în special prin preluarea unor idei, concepte, tehnici, instrumente din sectorul privat și adaptarea lor la sectorul public, a început să apară și interesul pentru cultura organizațională în organizațiile publice. Cu toate acestea, în administrația publică încă nu putem vorbi de eforturi similare mediului privat în ceea ce privește cultura organizațională și rolul acesteia în succesul organizației. Deși alte țări, vestice și mai ales nordice, stau mult mai bine decât România (și estul Europei, în general) sub acest aspect, chiar și acolo diferențele sunt încă mari comparativ cu sectorul privat și preocuparea acestuia pentru a construi o cultură care să susțină performanța.

Odată cu preocuparea organizațiilor pentru cultura organizațională s-a dezvoltat, în paralel, în mediul academic și studiul acesteia, investigarea acestui aspect organizațional, în efortul de a înțelege mult mai bine ce este, cum funcționează și ce legătură există între aceasta și performanța organizațională. Ca de obicei în științele sociale, au existat dezbateri aprinse asupra subiectului, privind perspectiva din care ar trebui studiat (sociologică, psihologică, antropologică etc.) sau metodele prin care ar trebui studiat (cantitativ, calitativ). Au apărut în literatura de specialitate mai multe modele de analiză a culturii organizaționale, plecând de la unele mai simple, cum este cel al lui Edgar Schein (1990), care vorbește despre trei niveluri ale culturii organizaționale, începând cu unul vizibil și terminând cu nivelul valorilor și al asumțiilor de bază, mult greu accesibile și ajungând la modele precum cel al lui Kim Cameron și Robert Quinn (2011) care spune că există patru mari tipuri de culturi organizaționale (clan, adhocratică, piață și ierarhică) sau cel al lui Daniel Denison (1990), care identifică un singur tip de cultură organizațională, dar caracterizată prin patru mari trăsături (adaptabilitate, misiune, implicare și consecvență), fiecare din cele patru având alte trei sub-dimensiuni ajungând în final la studierea a 12 dimensiuni care ne ajută să avem un imagine de ansamblu a culturii unei organizații.

Ceea ce mi-am propus în această lucrare este să analizez cultura organizațională (plecând de la modelul lui Denison) din administrația publică locală din România, cu precădere în trei tipuri de instituții: consilii județene, primării și prefecturi. Toate aceste trei tipuri de instituții publice aparțin administrației publice locale (mai sunt și alte tipuri de instituții ale administrației publice locale, dar m-am oprit doar la acestea trei, fiind cele mai importante), dar sunt diferite

între ele, atât prin funcții și formă, cât și prin dimensiune, subordonare, legislație, arie de deservire, public țintă etc.



Modelul cultural al lui Daniel Denison - Adaptare proprie după Denison (2005)

Lucrarea pleacă de la un cadru teoretic (capitolele I, II și III) menit să definească conceptele folosite și să prezinte cele mai importante teorii referitoare la cultura organizațională și este completată de o cercetare privind cultura organizațională în administrația publică locală din România (capitolul IV).

Capitolul I este unul introductiv, care stabilește cadrul teoretic general, a cărui menire este să fixeze spațiul mai mare în care analizăm cultura organizațională: organizații (publice vs. private), management (public vs. privat), cetățeanul-client, comunități locale, administrație publică etc.

Capitolul II este dedicat în întregime conceptului de cultură organizațională și, fără pretenția de a fi epuizat subiectul, să construiască o imagine cât mai completă și complexă asupra ideii de cultură organizațională. Capitolul pleacă de la istoricul și definirea conceptului și trece apoi prin teme ca funcțiile culturii organizaționale, schimbarea culturii, raportul dintre cultura organizațională și cea națională, relația cultură organizațională-performanță, sau cultură organizațională-climat organizațional, cultura organizațională în organizații birocratice sau cultura organizațională în administrația publică.

Capitolul III se concentrează asupra a patru dintre cele mai importante teorii în ceea ce privește cultura organizațională: Teoria celor trei niveluri ale culturii (Edgar Schein), Modelul

culturii naționale (dar și organizaționale) al lui Geert Hofstede, Modelul Valorilor Concurente (Competing Values Framework) al lui Cameron și Quinn și Modelul Culturii Organizaționale al lui Daniel Denison.

Capitolul IV reprezintă cercetarea pe care am făcut-o asupra culturii organizaționale din administrația publică locală din România. Acest capitol conține un mic subcapitol referitor la cercetări anterioare în domeniu, obiectivele cercetării, metodologia, culegerea datelor și rezultatele cercetării.

Tema de cercetare

Ceea ce mi-am propus în această lucrare este să analizez cultura organizațională (plecând de la modelul lui Denison) din administrația publică locală din România, cu precădere în trei tipuri de instituții: **consilii județele, primării și prefecturi**. Toate aceste trei tipuri de instituții publice aparțin administrației publice locale (mai sunt și alte tipuri de instituții ale administrației publice locale, dar m-am oprit doar la acestea trei, fiind cele mai importante), dar sunt diferite între ele, atât prin funcții și formă, cât și prin dimensiune, subordonare, legislație, arie de deservire, public țintă etc.

Fără a avea pretenția că rezultatele acestei cercetări sunt reprezentative pentru întreaga administrație publică locală din România, pentru că cercetarea nu este una exhaustivă (am analizat cele trei tipuri de organizații în doar cinci din cele 41 de județe ale țării: Cluj, Sălaj, Bistrița Năsăud, Satu Mare, Covasna), aceasta este totuși importantă mai ales în contextul în care nu există în România cercetări privind cultura organizațională a instituțiilor administrației publice locale (există doar câteva referitoare la mediul universitar).

Obiective și întrebări de cercetare

Cercetarea își propune să analizeze cultura organizațională din cele 15 instituții publice locale și pe baza acestei analize să identifice:

1. Tipul de cultură organizațională al fiecărui gen de organizație în parte (primărie, prefectură, consiliu județean) – care dintre cele 12 dimensiuni au valori mai mari, prin ce se caracterizează cultura fiecărei organizații?
2. Diferențele existente între cele trei tipuri de organizații (dacă există) și care ar putea fi cauzele. Am pornit de la premisa că specificul diferit al celor trei organizații (sarcini diferite, dimensiuni diferite, subordonare diferită etc.) ar trebui să se regăsească și în diferențe semnificative privind cultura organizațională.

3. Diferențele de cultură organizațională existente între organizațiile din județe diferite. Este vreunul dintre județe mai predispus către anumite valori? Am plecat de la premisa că cultura națională și cultura locală influențează cultura organizațională și deci ar trebui să existe diferențe semnificative între cultura organizațiilor din Bistrița Năsăud, spre exemplu, și Covasna, cele două zone geografice fiind cultural diferite.
4. Similaritățile dintre cele 15 organizații. Există un profil comun al culturii organizaționale a administrației publice locale? Putem vorbi de o cultură organizațională specifică administrației publice românești, indiferent de tipul de instituție?

Metodologie

Cercetarea mea este una cantitativă folosind metoda anchetei sociologice pe baza unui chestionar. Chestionarul folosit este o variantă tradusă și adaptată de mine a celui dezvoltat de Daniel Denison și organizația sa. Instrumentul mi-a fost oferit, la solicitarea mea, de către organizația condusă de Daniel Denison (Denison Consulting) împreună cu acordul de a utiliza instrumentul în scopuri academice.

Chestionarul cuprinde un număr de 60 de afirmații iar pentru fiecare dintre ele răspunsurile variază pe o scală de la 1 la 5, unde 1 înseamnă dezacord total, iar 5 – acord total. Fiecare dintre cele 12 dimensiuni ale modelului lui Denison este măsurată de 5 afirmații din cele 60 ale chestionarului. Chestionarul mai cuprinde încă opt întrebări suplimentare referitoare la vârsta, sexul, nivelul studiilor, vechimea în instituție etc.

Culegerea datelor

Chestionarele au fost distribuite spre completare unui număr cât mai mare dintre angajații din cele 15 instituții, eșantionul fiind unul de conveniență, nefiind posibilă o altfel de eșantionare (lipsa resurselor necesare, necooperarea instituției, reticenta angajaților etc.). Numărul chestionarelor primite este de 2.442, reprezentând aproximativ 22% din totalul angajaților din cele 15 organizații. În unele organizații am reușit să acopăr un număr mare de angajați (77% - Consiliul Județean Bistrița, 70% - Prefectura Sălaj, 52% - Consiliul Județean Cluj), dar în altele rata de răspuns a fost destul de mică (8% - Primăria Satu Mare, 10% - Primăria Bistrița, 13% - Primăria Cluj-Napoca).

Așa cum am arătat în partea de metodologie, chestionarul utilizat are un număr de 60 de afirmații, fiecare dintre ele cu 5 variante de răspuns (1-dezacord total, 2-dezacord, 3-neutru, 4-acord, 5-acord total). Fiecare dintre cele 12 dimensiuni ale modelului lui Denison este măsurată

de 5 afirmații din cele 60 ale chestionarului. Pentru calcularea scorurilor am făcut o medie a tuturor răspunsurilor pentru fiecare din cele 60 de afirmații, iar apoi media unor grupuri de câte cinci afirmații pentru scorul celor 12 dimensiuni și apoi media a câte trei dimensiuni, pentru scorul celor patru trăsături.

Concluzii

În mod surprinzător ipoteza de la care am pornit (cultura organizațională este influențată de cultura locală și specificul local) nu s-a confirmat; în toate cele trei tipuri de organizații (primării, consilii județene, prefecturi) am identificat trăsături similare ale culturii organizaționale indiferent de județul din care provin. Diferențele există dar aceste nu sunt semnificative.

A doua ipoteza propusă, cum că tipul instituției (scop, sarcini, structură, dimensiune etc.) influențează cultura organizației, nu s-a confirmat nici ea; în mod paradoxal, în fiecare din cele cinci județe culturile organizaționale din Primărie, Consiliu județean și Prefectură sunt similare, uneori chiar aproape suprapuse, toate se învârt în jurul medianei, iar diferențele existente sunt nesemnificative per ansamblu. Chiar dacă cele trei instituții sunt diferite din atât de multe puncte de vedere (scopuri, sarcini, proceduri, subordonare, mărime, număr de angajați, arie de acoperire etc.) culturile lor sunt similare.

Analizând toate cele 15 organizații din perspectiva acestui model cultural am constatat că acestea sunt foarte asemănătoare. Nu doar că avem 15 culturi care aproape se confundă între ele, dar toate cele 15 sunt înghesuite, prin prisma scorurilor obținute, în același interval (2,9-3,9), adică cel median. Toate culturile sunt echilibrate, fără valori foarte mari sau foarte mici, fără o dimensiune sau o trăsătură pregnantă, definitorie.

Nu identificăm diferențe nici din punctul de vedere al tipului de instituție (primărie, prefectură, consiliu județean) și nici din perspectiva geografică (județe diferite). Administrația publică locală românească pare a avea o cultură comună, probabil cultura birocratică specifică mai degrabă sistemului, decât unei instituții anume sau unei regiune anume a țării.

Dacă analizăm puțin în profunzime, constatăm că Prefectura Covasna se detașează puțin de restul organizațiilor, având cele mai mari valori la 9 din cele 12 dimensiuni, în timp ce primăria Satu Mare și prefectura Cluj se află la polul opus, cu cel mai mare număr de scoruri minime.

Bibliografie

1. Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar, 2013. *Studiu național privind stadiul dezvoltării culturii calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar*. [Interactiv]
Available at:
<http://www.edu.ro/index.php?module=uploads&func=download&fileId=18362>
[Accesat 20 Iulie 2015].
2. Allaire, Y. & Firsirotu, M., 1984. Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), pp. 193-226.
3. Allison, G. T., 1980. Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike în All Unimportant Respects?. În: H. B. C. Publishers, ed. *Classics of Public Administration*. s.l.:Jay M. Shafriz, Hyde, A. C..
4. Almond, G. A. & Verba, S., 1989. *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*. s.l.:SAGE Publications.
5. Alvesson, M., 2002. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
6. Androniceanu, A., 2008. *Noutăți în Managementul Public*. București: Editura Universitară.
7. Auby, J., 1996. *Management Public - Introduction Generale*. Paris: Sirey.
8. Beck, B. & Moore, L., 1985. Linking the host culture to organizational variables. În: P. Frost & e. al., ed. *Organizational Culture*. Beverly Hills,: Sage, p. 17.
9. Beetham, D., 1987. *Bureaucracy*. s.l.:Open University Press.
10. Behn, R., 2001. *Rethinking Democratic Accountability*. s.l.:Brookings Institution,.
11. Benn, S. & Gaus, G., 1983. *Public and Private în Social Life*. London: Croom Helm.
12. Bîrlădeanu, G. L., 2009. *Impactul relației dintre cultura organizațională și comunicarea globală asupra managementului*. Oradea: Editura Universității AGORA.
13. Bolman, L. & Deal, T., 1997. *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
14. Bozeman, B., 1987. *All Organizations are Public: Bridging Public and Private Organizational Theories*. San Francisco: Jossey- Bass.
15. Butt, H. & Palmer, R., 1985. *Value for Money în the Public Sector: The Decision Maker's Guide*. Oxford: Basil Blackwell,.
16. Cameron, K., 2012. *An Introduction to the Competing Values Framework*. [Interactiv]
Available at: http://eu.haworth.com/docs/default-source/white-papers/an_introduction_to_the_competing_values_framework_white_paper-pdf-

28512.pdf

[Accesat 25 02 2015].

17. Cameron, K. & Ettington, D., 1988. The Conceptual Foundations of Organizational Culture. În: J. Smart, ed. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. New York: Agathon Press, pp. 356-396.
18. Cameron, K. S. & Quinn, R. E., 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Third ed. San Francisco: Jossey-Bass.
19. Centrul de Dezoltare Universitară și Management al Calității, Universitatea Babeș-Bolyai, 2015. *Cultura organizațională în UBB*. [Interactiv] Available at: http://centre.ubbcluj.ro/cdu/sinteze/studiu_1_2015.pdf [Accesat 22 Iunie 2015].
20. Chevallier, J., 1986. *Science Administrative*. Paris: PUF.
21. Chevallier, J. & Loschak, D., 1982. Rationalite Juridique et Rationalite Manageriale dans l'Administration Francaise. *La Revue Francaise d' Administration Publique*, 24(Oct.-Dec.), pp. 679-720.
22. Cooke, R. & Rousseau, D., 1988. Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture. *Group and Organization Management*, XIII(3), pp. 245-273.
23. Davis, S., 1984. *Managing corporate culture*. Cambridge, MA: Ballinger.
24. Dawson, S., 1992. *Analyzing Organizations*. Second ed. s.l.:Macmillian Press.
25. Deal, T. E. & Kennedy, A. A., 1982. *Corporate cultures: The rights and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
26. Denison, D., 2005. *Denison Consulting*. [Interactiv] Available at: <http://www.denisonconsulting.com/diagnostics/organizational-culture> [Accesat 20 05 2014].
27. Denison, D. R., 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
28. Denison, D. R., Haaland, S. & Goelzer, P., 2004. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?. *Organizational Dynamics*, 33(1), pp. 99-109.
29. Downs, A., 1967. *Inside Bureaucracy*. Boston: Little Brown.
30. Dumitrescu, F., 2012. *Drumul către o definiție funcțională a culturii organizaționale*. [Interactiv] Available at:

http://www.psihologiaonline.ro/download/art/A099_Definitie_functionala.pdf

[Accesat 4 January 2014].

31. Enz, C., 1988. The Role of Value Congruity in Intra-organizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 33(2), pp. 284-304.
32. Filip, P., 2007. *Managementul administrației publice locale*. București: Editura Economică.
33. Fiol, C. & Lyles, M., 1985. Organisational learning. *Academy of Management Review*, Issue 10, pp. 803-813.
34. French, W. & Bell, H. C. j., 1999. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New Jersey: Prentice Hall.
35. Gargan, J. & Sutton, T., 2000. Strategic Management in City Government. În: J. Rabin, G. Miller & W. Hildreth, ed. *Handbook of Strategic Management*. New York: Marcel Dekker., pp. 691-707.
36. Gănescu, C., 2011. *Cultura organizațională și competitivitatea*. București: Editura Universitară.
37. Gortner, H., Mahler, J. & Nicholson, J., 1997. *Organization Theory, a Public Perspective*. Forth Worth: Harcourt Brace & Company.
38. Gregory, K., 1983. Native-view Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp. 359-376.
39. Hermel, L. & Romagni, P., 1996. *Le marketing public*. Paris: Economica.
40. Hînțea, C., Hudrea, A. & Șuta, Ș., 2013. *Management public*. București: Editura Tritonic.
41. Hînțea, C. & Mora, C., 2005. Cultura organizațională în administrația publică. *Revista Transilvană de Științe Administrative*, Issue 1(13).
42. Hofstede, G., 1986. The usefulness of the "organisational culture concept". *Journal of Management Studies*, Issue 23, pp. 253-257.
43. Hofstede, G., 1998. Identifying organisational subcultures: An empirical approach.. *Journal of Management Studies*, 35(1), pp. 286-316.
44. Hofstede, G., 2015. *The Hofstede Center*. [Online] Available at: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> [Accessed 17 02 2015].
45. Hofstede, G., Hofstede, J. G. & Minkov, M., 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. s.l.:Mc Graw Hill.
46. Hughes, O., 1998. *Public Management and Administration, An Introduction*. Second ed. s.l.:Palgrave Macmillan.

47. Human Synergetics Romania, 2004-2006. *Cultura organizațională în companiile românești. Analize și tendințe.* [Interactiv] Available at: <http://customer.kinecto.ro/HumanSynergistics/Cultura%20organizationala%20in%20companiile%20romanesti.pdf> [Accesat 15 Iulie 2015].
48. Human Synergetics România, 2009. *Cultura organizațiilor românești.* [Interactiv] Available at: <http://www.hr-club.ro/portalthrclub/bibliotecavirtuala/Cultura%20organizatiilor%20romanesti%20-%20Rezultate%20partiale%20-%20Cercetarea%20Nationala%20Human%20Synergistics%202008.pdf> [Accesat 17 August 2015].
49. Jelink, M., Smircich, L. & H. P., 1983. Introduction: A code of many colours. *Administrative Science Quarterly*, Issue 28, pp. 331-338.
50. Kanter, R. & Summers, D., 1987. Doing well while doing good: dilemmas of performance measurement în non profit organizations and the need for a multi-constituency approach. În: *The Non- Profit Sector: A Research Handbook*. Yale: Yale University Press.
51. Kast, F., Rosenzweig, J. & Johnson, R., 1963. *The theory and Management of Systems*. s.l.:McGraw Hill.
52. Katz, D. & Kahn, R., 1951. Human organization and worker motivation. În: L. Tripp, ed. *Industrial productivity*. Madison: s.n.
53. Kester, I., Painter, C. & Barnes, C., 1997. *Management în the Public Sector*. Oxford: International Thomson Business Press,.
54. Kilman, R., 1985. Five steps to close the culture gap. În: R. S. S. e. a. Kilman, ed. *Gaining Control of Corporate Culture*. s.l.:Jossey Bass.
55. Lindblom, C., 1977. *Politics and Market*. New York: Basic Books.
56. Lipovestky, G., 1996. *Amurgul datoriei, Etica nedureroasă a noilor timpuri democratice*. București: Editura Babel.
57. Louis, M., 1985. An investigator's guide to workplace culture. In: P. Frost, et al. eds. *Organizational Culture* . Beverly Hills, CA: Sage, pp. 73-94.
58. Luca, A., 2005. *Studiu despre valorile și comportamentul românesc din perspectiva dimensiunilor culturale după metoda lui Geert Hofstede.* [Interactiv] Available at:

<http://customer.kinecto.ro/2005/Interact/Overview%20Cross%20Cultural.pdf>

[Accesat 12 Martie 2015].

59. Macarie, C. F., Șandor, S. D. & Creța, S. C., 2011. *Organizational Culture of Public Institutions in Romania*. Varna, Bulgaria, 19th NISPAcee Annual Conference.
60. Martin, J., 1992. *Cultures in organisations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
61. Martin, J., 2002. *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. London: Sage Publications.
62. Martin, J. & Frost, P., 1996. The organisational culture war game: A struggle for intellectual dominance. În: S. Clegg, C. Hardy & W. Nord, ed. *Handbook of organisation studies*. London: Sage, pp. 599-621.
63. Martin, J. & Siehl, C., 1983. Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organisational Dynamics*, 12(2), pp. 52-64.
64. Mateescu, V. M., 2009. *Cultura organizațională: aspecte teoretice și metoologice*. s.l.:Editura Fundației pentru Studii Europene, Ideea Europeană.
65. McGrath, J., 1982. Dilemmatics: The Study of Research Choices and Dilemmas. In: J. McGrath, J. Martin & K. R., eds. *Judgement Calls in Research*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 69-102.
66. McKelvey, B., 1982. *Organizational Systematics*. Berkeley: University of California Press.
67. Nica, P., Constantin, T., Nestian, A. S. & Leon, R., 2013. *Cinci analize diagnostic cultural pentru cinci universitati*. Iași: Editura Sedcom Libris.
68. Niskanen, W., 1971. *Bureaucracy and Representative Government*. s.l.:Atherton Aldine.
69. O'Reilly, C., 1989. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), pp. 9-25.
70. OECD, 1994. *Performance Management în Government: Performance Measurement and Results-Oriented Manegement*, s.l.: s.n.
71. Ott., S., 1989. *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey Press.
72. Ouchi, W., 1981. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. s.l.:Addison Wesley.
73. Ouchi, W. G. & Wilkins, A. L., 1985. Organisational culture. *Annual Review of Sociology*, Issue 11, pp. 457-183.
74. Parfit, D., 1984. *Reasons and Persons*. Oxford: Clarendon Press.

75. Pânișoara, I., 2008. Modelul birocratic al lui Max Weber. *Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Litere și Științe Sociale*, Volumul 2.
76. Peterson, M. & Spencer, M., 1991. Assessing academic culture and climate. În: W. Tierney, ed. *Assessing organisational climate and culture: New directions for institutional research*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 1-21.
77. Peters, T. J. & Waterman, R., 1982. *In Search of Excellence*. s.l.:Harper and Row.
78. Pettigrew, A., 1979. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp. 570-581.
79. Pfeffer, J., 1994. *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business Press.
80. Pitariu, H. D. & Budean, A. D., 2007. *Cultura Organizațională: Modele și metode de intervenție*. Cluj-Napoca: Editura ASCR.
81. Pollitt, C., 2003. *The Essential Public Manager*. s.l.:Open University Press.
82. Potter, J., 1988. Consumerism and the Public Sector: How Well Does the Coat Fit?. *Public Administration*, Volumul 66, p. 149–164.
83. Preda, M., 2006. *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*. București: Editura Polirom.
84. Profiroiu, A., 2004. Concepții privind știința administrativă. *Administrație și Management Public*, Issue 3.
85. Rainey, H. G., 1997. *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
86. Ranson, S. & Steward, J., 1994. *Management for the Public Domain*. New York: St. Martin Press.
87. Reichers, A. E. & Schneider, B., 1990. Climate and culture: an evolution of constructs. În: B. Schneider, ed. *Organisational climate and culture 1990*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 5-39.
88. Rhodes, R., 1988. *Beyond Westminster and Whitehall: the Sub-Central Governments of Britain*. Gower: Westmead.
89. Riley, P., 1983. A structurationist account of political culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp. 414-437.
90. Robbins, P. S., 1987. *Organization Theory*. Second ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc..
91. Robbins, S., 1986. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
92. Rodgers, W., 1969. *Think*. New York: Stein & Day.

93. Roșca, I. & Moldoveanu, G., 2010. I. Roșca, G. Moldoveanu, Tandem cultură-birocrație organizațională în sectorul public. *Economie teoretică și aplicată*, Volumul XVII, p. 11.
94. Rousseau, D. M., 1990. Assessing organisational culture: The case for multiple methods. In: B. Schneider, ed. *Organisational climate and culture* . San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 153-192.
95. Sackmann S., A., 2010. Culture and performance. În: N. Ashkanasy, C. Wilderon & M. Peterson, ed. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. London: Sage Publications, pp. 188-224.
96. Sathe, V., 1985. *Culture and related corporate realities: Texts, cases and readings on organizational entry, establishment, and change*. Homewood, IL: Irwin.
97. Schall, M., 1983. A communication rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), pp. 557-581.
98. Schein, E. H., 1990. Organisational culture. *American Psychologist*, 42(2), pp. 109-119.
99. Schein, E. H., 2010. *Organizational Culture and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
100. Schultz, M. & Hatch, M., 1996. Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*, 21(2), pp. 529-557.
101. Scott, R. W., 2001. *Institution and Organization*. Second Edition ed. s.l.:SAGE Publications.
102. Senge, P., 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York,: Doubleday.
103. Sergiovanni, T. & Corbally, J., 1984. Theory of Practice in Educational Administration and Organizational Analysis. In: T. Sergiovanni & J. Corbally, eds. *Leadership and Organizational Culture*. Urbana, IL: University of Illinois Press, pp. 207-213.
104. Serieyx, H., 1984. *L'entreprise du troisieme type*. Paris: Edit. Du Seuil.
105. Siehl, C. & Martin, J., 1984. The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? . În: H. J.G., D. Hosking, C. Schriesheim & S. R., ed. *Leaders and Managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. s.l.:Pergamon Press.
106. Silverzweig, H. & Allen, R., 1976. Changing the corporate culture. *Sloan management review*, Issue 17, pp. 33-49.
107. Sims, R. R., 2002. *Managing Organizational Behavior*. London: Quorum Books.

108. Sîrbu, J., 2004. *Flexibilitatea, șansă pentru întreprinderea modernă*. Cluj Napoca: Editura Dacia.
109. Smircich, L., 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp. 339-358.
110. Stanciu, S. & Ionescu, M., 2005. *Cultură și comportament organizațional*. București: Editura Comunicare.ro.
111. Starr, P., 1983. *The Social Transformation of American Medicine*. New York: Basic Books.
112. Steward, J. & Walsh, K., 1994. Performance measurement: when performance can never be finally defined. *Public Money and Management*, Issue 14.
113. Swiss, J., 1991. *Public Management Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
114. Tănase-Ion, F., 2008. *Cultura organizațională în administrația publică*. s.l.:Editura Ministerului Internelor și Reformei Administrative.
115. Tobias, A., 1976. *Fire and ice*. New York: William Morrow.
116. Trice, H. & Beyer, J., 2005. Changing Organizational Culture. În: J. Shafritz, S. Ott & Y. Suk Jang, ed. *Classics of Organization Theory*. Sixth Edition ed. s.l.:Thomson Wadsworth, pp. 383-392.
117. Van Maanen, J., 1991. The Smile Factory: Work at Disneyland. In: P. Frost, et al. eds. *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 58-76.
118. Viriato, S. & Verrier, P., 1993. *Le management public*. Paris: Presses Universitaire de France.
119. Vlăsceanu, M., 1999. *Organizații și cultura organizării*. București: Editura Trei.
120. Vlăsceanu, M., 2003. *Organizații și comportament organizațional*. Iași: Polirom.
121. Waldo, D., 1980. *The Enterprise of Public Administration*. Novato, California: Chandler&Sharp Publishers.
122. Wamsley, G. & Zald, M., 1976. *The Political Economy of Public Organizations*. Bloomington, Ind: Indiana University Press.
123. Young, E., 1989. On the Naming of the Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture. *Organization Studies*, 10(2), pp. 187-206.